

PFV ESCOLA COMO FERRAMENTA DE ENDOMARKETING¹

PFV ESCOLA AS ENDOMARKETING TOOL

Maria Luiza Almeida Fontes²
Danielle Magierski³

RESUMO

O Programa Formação e Fortalecimento de Valores (PFV) é um projeto que surgiu na Academia da Força Aérea (AFA) pela Seção de Doutrina junto aos Cadetes. O Programa possui a finalidade de inculcar entre os Cadetes os valores cultuados pela Força Aérea Brasileira (FAB) no decorrer do ano letivo, por meio de palestras e outras atividades. Após um período de aperfeiçoamento do programa, este estendeu-se para outras Organizações de Ensino da FAB e, posteriormente, para todo seu efetivo. Poucos anos depois, um Comandante de Esquadrão decidiu visitar uma escola junto a alguns Cadetes, e viu-se a possibilidade de desenvolver um projeto de extensão onde Cadetes ministrariam apresentações e atividades, de acordo com os valores de cada mês. A esta extensão do PFV, deu-se o nome de PFV Escola. Por meio dele, os Cadetes têm a oportunidade de divulgar valores cativados pelo PFV, bem como compartilhar experiências e divulgar meios de ingresso na AFA e nas Forças Armadas. O público alvo são crianças e adolescentes das escolas de Pirassununga (SP) e região, com o intuito de divulgar os valores difundidos nos 4 (quatro) anos de formação do futuro Oficial da FAB. O presente estudo propôs verificar se a participação dos Cadetes no PFV Escola atua como uma ferramenta de Endomarketing para este público, com base no conhecimento do projeto PFV Escola, na compreensão do conceito de endomarketing e na coleta de dados fornecidos pelos Cadetes sobre a atuação no projeto. O estudo ocorreu por meio de pesquisas bibliográficas e documentais, bem como a aplicação de um questionário com Cadetes dos 4 anos de formação. Foram considerados dois grupos de Cadetes para o estudo: Cadetes que participaram do projeto, e Cadetes que não participaram do projeto. Dessa forma, foi obtida uma visualização dos efeitos individuais no Cadete em que, de fato, o Endomarketing ocorre por meio do PFV Escola.

Palavras-chave: Endomarketing; Comunicação interna, PFV Escola; Motivação; Cadete da Aeronáutica.

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

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

³Professora Doutora, associado IV na Academia da Força Aérea. Graduação em Comunicação Social Publicidade Propaganda pela Fundação Universidade Regional de Blumenau (1998), mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Metodista de Piracicaba (2003) e doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Metodista de Piracicaba (2010). E-mail: dani_magi@yahoo.com.br.

ABSTRACT

The Vowels Formation and Fortification Program (PFV) is a project that emerged in the Air Force Academy (AFA) by the Doctrine Section with the cadets. The Program has the goal of instill between the cadets the vowels worshiped by the Brazilian Air Force (FAB) during the academic year, through lectures and other activities. After an improvement period of the program, it spread to other FAB Educational Organizations and then to all its staff. A few years later, a Squadron Commander decided to visit a school with some cadets, and discovered the possibility of developing an extension project where the cadets would present lectures and activities, according to the month's vowel. This extension of PFV was named PFV Escola. Through it, the cadets have the opportunity to disclose the vowels addressed by PFV, as well as share ways of joining AFA and the Armed Forces. The target audience is children and teenagers from schools in Pirassununga (SP) and the region, with the aim of disseminating the values diffused in the 4 (four) years of training of the future FAB Officer. The present study proposed to verify whether the participation of cadets in PFV Escola acts as an endomarketing tool for this public, based on knowledge of the PFV Escola project, understanding the concept of internal marketing and collecting data provided by the Cadets about their work in the project. The study took place through bibliographical and documentary research, as well as the application of a questionnaire with cadets from the 4 years of training. Two groups of cadets were considered for the study: cadets who participated in the project, and cadets who did not participate in the project. In this way, a visualization of the individual effects on the cadet was obtained in which, in fact, Endomarketing occurs through PFV Escola.

Palavras-chave: Endomarketing; Internal Communication; PFV Escola; Motivation; Air Force Cadet.

INTRODUÇÃO

O Programa de Formação e Fortalecimento de Valores (PFV) é um projeto que surgiu na Academia da Força Aérea (AFA) em 2009, pela Seção de Doutrina junto aos Cadetes (Boletim Interno Ostensivo n.52, 2009). É um programa que visa trabalhar valores institucionais eleitos por uma equipe de oficiais e professores que foram selecionados pelo Comandante do Corpo de Cadetes da Aeronáutica (CCAer) à época, Coronel Aviador Ricardo Reis Tavares (Ministério da Defesa, 2022).

Durante o ano letivo, são realizadas palestras e outras atividades com o propósito de desenvolver nos Cadetes os valores pregados pela instituição, bem como o culto à cultura militar e suas tradições. (Ministério da Defesa, 2022). Os temas tratados incluem valores tidos como principais, como integridade, profissionalismo, comprometimento, coragem, patriotismo, espírito de corpo, disciplina e equilíbrio emocional, além de diversos valores complementares (Ministério da Defesa, 2022).

Após um período de grande aceitação e evolução do programa, o PFV foi utilizado em outras escolas de formação da Força Aérea Brasileira (FAB) e posteriormente evoluiu para todo o efetivo das Organizações Militares do COMAER. A abordagem “Formação” tem como intuito alcançar o Corpo Discente das Organizações de Ensino e aqueles que participam direta ou indiretamente de sua formação, enquanto a abordagem “Fortalecimento” visa difundir os valores dentre o efetivo da FAB, em todos os níveis hierárquicos (Ministério da Defesa, 2022).

Tendo em vista tais resultados, em 2015, após a visita de um Comandante de Esquadrão a uma escola de Pirassununga (SP) junto a alguns Cadetes, foi questionada a possibilidade de compartilhar esses valores com as escolas da cidade e região. Então, foi criado o programa PFV Escola, como um programa de extensão destinado a divulgar os valores perpetuados nos 4 (quatro) anos de formação do futuro Oficial da Força Aérea para essas crianças e adolescentes, segundo as diretrizes de comando do Comandante do Corpo de Cadetes da Aeronáutica (Vilete, 2015).

A organização do programa foi atribuída, à época, à diretoria de Ação Social da Sociedade dos Cadetes da Aeronáutica, sendo supervisionada pela Seção de Doutrina do CCAer. Geralmente, o PFV Escola reúne Cadetes de diferentes esquadrões, os quais atuam com palestras e atividades em escolas das cidades próximas. Os Cadetes vão uniformizados, acompanhados de um oficial da Seção de Doutrina. O grupo é composto, aproximadamente, de 2 a 10 Cadetes, dependendo da atividade e do quantitativo do público.

Além da abordagem dos valores do mês, o PFV Escola é utilizado também como ferramenta de divulgação dos cursos oferecidos na AFA e da carreira militar. Os Cadetes têm a oportunidade de apresentar percepções pessoais sobre a rotina na caserna, perspectiva de carreira, dentre outros. O Programa foi interrompido no ano de 2020, devido à Pandemia da COVID-19 e retornou às atividades no ano de 2023.

Entende-se que, no cotidiano do Cadete, as relações interpessoais podem influenciar em seu desempenho, de forma positiva ou negativa. Ao participar do Programa, o Cadete tem a oportunidade de ministrar palestras, de inspirar pessoas, podendo criar o sentimento de realização profissional e motivação, que pode tornar o ambiente mais colaborativo e harmônico. O sentimento de pertencimento à Força é capaz de ser desenvolvido junto ao PFV Escola, em que o Cadete é incumbido de compartilhar experiências e informações institucionais com um pouco mais de liberdade, visto que é direcionado ao público infante-juvenil e a linguagem, muitas vezes, precisa ser adaptada para que haja uma melhor compreensão.

Segundo França (2010), o endomarketing cuida do relacionamento entre a instituição e seus colaboradores, de maneira que estes passem a ser tratados como clientes internos, cujas necessidades e desejos precisam ser satisfeitos, sem desviar dos objetivos da instituição. É dado ao colaborador da empresa dignidade, responsabilidade e liberdade de iniciativa, tornando-o parte integrante da organização, características que precisam ser trabalhadas diretamente pelas lideranças da organização (Bekin, 2004).

Em alinhamento com esse pensamento, Brum (2010) disserta que o endomarketing é todo e qualquer esforço da instituição para criar e manter um relacionamento produtivo, saudável e duradouro com seus subordinados. A autora explica que a felicidade das pessoas está diretamente relacionada com seus pensamentos e ações, que podem ser influenciados pelo seu ambiente de trabalho.

Dessa forma, a instituição deve transmitir aos seus colaboradores informações claras e transparentes, para que estes se sintam valorizados e satisfeitos em sua ocupação. Brum (p.19, 2010) comenta que “um bom nível de informação sobre objetivos, estratégias e resultados da empresa tornará a pessoa mais próxima e, conseqüentemente, mais bem alinhada a tudo que se refere a ela. Isso certamente fará a pessoa mais feliz no ambiente de trabalho”.

Portanto, observa-se uma possível similaridade entre o efeito do Programa PFV Escola para com o endomarketing, motivando o presente estudo. O artigo buscou um plausível impacto do Programa na visão do Cadete para com a instituição, se a participação no PFV Escola leva o público interno a explorar de forma autônoma maiores conhecimentos e possuir uma visão mais ampla e transparente sobre a Academia da Força Aérea e a Força Aérea Brasileira, instituições as quais fazem parte.

É válido ressaltar, que existem dois grupos de Cadetes que foram relevantes para o estudo: Cadetes que participaram do PFV Escola e Cadetes que não participaram, tendo em vista uma comparação entre percepções de ambos os públicos.

Considerando os fatos supracitados, a pesquisa justifica-se pela possibilidade de desenvolver o PFV Escola como um programa de endomarketing para os Cadetes da instituição, desenvolvendo ainda, atributos necessários ao futuro Oficial da Força Aérea, descritos no MCA 36-8 PPOA, como “Identificar os processos de construção do caráter militar”, bem como competências descritas no PPOA específicos de cada quadro, podem ser desenvolvidas como, do Quadro de Oficiais Aviadores (QOAv), Intendentes (QOInt) e de Infantaria (QOInf) após o Curso de Formação de Oficiais (CFO), “Aplicar os conceitos, técnicas e instrumentos metodológicos na gestão do trabalho

em equipe”, “Utilizar os conceitos básicos da gestão de pessoas por competências” e “Apresentar zelo e apreço pela imagem institucional da Força Aérea Brasileira”, além de buscar melhorias na competência da comunicação interna do Corpo de Cadetes da Aeronáutica (Ministério da Defesa, 2022).

Uma atmosfera harmoniosa, com colaboradores imbuídos na missão da instituição a qual pertencem é colaborativa e favorável para o desenvolvimento pessoal e profissional dos que nela atuam (Brum, 2010). Na AFA não é diferente.

Sendo assim, a atual pesquisa baseou-se no seguinte problema: **o PFV Escola atua como ferramenta de Endomarketing para os Cadetes da Academia da Força Aérea (AFA)?**

Para isso, o estudo tem como objetivos específicos: Apresentar o programa PFV Escola, compreender o conceito de Endomarketing e levantar dados sobre o projeto PFV Escola realizado pelos Cadetes dos quatro anos de formação da Academia da Força Aérea presentes na AFA no ano de 2024.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 PFV

O Programa de Formação e Fortalecimento de Valores (PFV) é regido pelo Manual do Comando da Aeronáutica 909-1 (MCA 909-1). Ele determina os valores, Códigos de Honra, “Lemas”, cultuados ao longo do tempo nas escolas de formação militares com o objetivo de desenvolver moral e eticamente seus Alunos e Cadetes. O programa surgiu na AFA, e se estendeu ao âmbito de toda a Força Aérea Brasileira (FAB).

Tal desenvolvimento objetiva a manutenção e fundamentação das crenças e tradições militares, promovendo boas práticas de aptidão mental, física, social e espiritual (Ministério da Defesa, 2022). A abordagem “Formação” enfoca o Corpo Discente das Organizações de Ensino e todos aqueles que influenciam direta ou indiretamente em sua formação, como os Cadetes da AFA, os Alunos da Escola Preparatória de Cadetes do Ar e os Alunos da Escola de Especialistas da Aeronáutica, somados a todos seus instrutores, comandantes, etc. Enquanto isso, a abordagem “Fortalecimento” abrange os demais pertencentes ao efetivo da FAB, em todos os níveis hierárquicos (Ministério da Defesa, 2022).

Segundo Robbins (2002), os valores carregam convicções e preferências de comportamento para o indivíduo, contêm um senso comum de julgamento, e costumam ser mais alinhados entre membros de um mesmo grupo. O autor explica que “valores individuais variam entre si, mas costumam refletir os valores da sociedade na qual o indivíduo foi criado”, e define os “valores terminais” como os quais uma pessoa gostaria de atingir ao longo da vida e os “valores instrumentais” como os quais o indivíduo assumiria como preferência comportamental ou um meios para atingir as metas finais (Robbins, 2002, p.61).

O PFV trabalha valores como o Civismo, Fé na Missão, Espírito de Corpo, Amor à Profissão, e Aprimoramento Técnico-Profissional, presentes no Estatuto dos Militares, mas tem como foco valores normativos da FAB: Profissionalismo, Integridade, Comprometimento, Disciplina, e Patriotismo, além de valores complementares para cada mês e “Personalidades da FAB”, ícones que são referências dos valores cultuados pela organização (Ministério da Defesa, 2022).

Pode-se notar que alguns se repetem, visto que os valores da Força são resultado de estudos também baseados no Estatuto, adaptados à Missão Institucional da Organização. (Ministério da Defesa, 2022). O quadro 1 traz definições dos valores trabalhados no programa:

Quadro 1 Valores desenvolvidos no PFV

VALOR ORGANIZACIONAL	VALORES COMPLEMENTARES	DEFINIÇÃO DO VALOR ORGANIZACIONAL (MCA 909-1, 2022)
Profissionalismo	Amor à profissão; aprimoramento técnico-profissional; inovação; vitalidade / preparo físico.	“A declaração prática de fé, mediante o exercício de um ofício, acontece por intermédio da expressão de um código de conduta, que se expressa no exercício diário daquele ofício. Demanda professar, através da prática do ofício, algumas características que distinguem sua classe profissional.” (p.19)
Integridade	Honra; lealdade; justiça; conduta moral; e honestidade.	“Refere-se à qualidade de ser íntegro ou inteiro. Aquilo que é íntegro é algo que não carece de nenhuma das suas partes ou, referindo-se a uma pessoa, trata-se de alguém que é reto, honesto e exemplar.” (p.22)
Espírito de Corpo	Empatia; cordialidade; e respeito.	“É o conjunto de ideais, atitudes, interesses, aspirações e tradições que identificam os membros de um grupo, superando as diferenças individuais em prol de um objetivo comum. É o auge da maturidade de um grupo, onde a comunhão de ideais, objetivos e características em comum conferem a este grupo uma força difícil de ser superada.” (p.25)

Comprometimento	Fé na missão; motivação; responsabilidade; e dedicação.	“Deriva do termo latino <i>compromissum</i> , que nada mais é que a denominação de um compromisso oriundo de uma obrigação, um contrato ou uma palavra empenhada.” (p.27)
Disciplina	Autodisciplina; obediência; e hierarquia.	“Rigorosa observância e o acatamento integral e voluntário das leis, regulamentos, normas e ordens emanadas pelas autoridades competentes.” (p.28)
Patriotismo	Devoção à pátria; civismo; e cidadania.	“É o amor da pessoa pelo país em que nasce, ao qual se prende pelos sentimentos mais íntimos e profundos que possui. O termo <i>PÁTRIA</i> indica a terra natal ou adotiva de um ser humano, que se sente ligado por vínculos afetivos, culturais, valores e história.” (p.30)
Equilíbrio Emocional	Autocontrole; adaptabilidade; resiliência; e autocrítica.	“Capacidade do indivíduo de gerenciar as emoções, de modo a balancear as esferas emocional e racional, intrapessoal e interpessoal, possibilitando ao indivíduo reconhecer, avaliar e lidar com as próprias emoções e responder a situações adversas ou às interações de forma apropriada.” (p.33)
Coragem	Bravura; tenacidade; e coragem moral.	“Leva alguém a enfrentar, conscientemente, um perigo físico ou moral, a despeito do terror que este lhe inspire. A coragem de avançar diante de uma tropa inimiga e a coragem de assumir suas atitudes, independente das consequências, são expressões do que chamamos, respectivamente, de coragem física e coragem moral. A coragem é a virtude por excelência dos militares” (p.32)

Fonte: Elaborado pela autora com base na DCA 11-45 (Concepção Estratégica Força Aérea 100)

O desenvolvimento do Programa se dá, no âmbito do Corpo de Cadetes da Aeronáutica (CCAer), por meio de palestras que abordam o “valor do mês”, dinâmicas em grupos realizadas entre pequenos grupos junto à Cadeia de Liderança do Corpo de Cadetes (CLC) e pela divulgação de folhetos informativos, desenvolvidos pelos próprios Cadetes, que contém conhecimentos sobre os valores principais e complementares de cada mês, além dos heróis e sua trajetória na FAB, como definido pela Diretriz de comando da Diretoria de Ensino (DIRENS), DECENS 16B. Dessa forma, o conhecimento aeronáutico do Cadete cresce, bem como seu ímpeto militar (Ministério da Defesa, 2022).

Para os demais setores da AFA, existem os chamados “elos”, que são militares e civis que apresentam entre si o valor do mês, e em seguida, levam esta apresentação e conhecimento gerado a todo efetivo da sua seção/departamento/área. Os conhecimentos são repassados de diversas formas, como palestras, mensagens em aplicativos de conversa, cartazes, entre diversas outras. Dessa

maneira, todo efetivo da AFA tem acesso e conhecimento do valor que está sendo trabalhado no respectivo mês.

1.2 PFV ESCOLA

O PFV Escola, uma ramificação do Programa de Formação de Valores, é realizado em um ambiente externo ao quartel. Com visitas presenciais de Cadetes, junto a um Oficial Orientador, são realizadas palestras em escolas, independentemente de classe social, dotadas de crianças que precisam de apoio e incentivo ao estudo e ao desenvolvimento pessoal, seguindo as diretrizes de comando do Comandante do Corpo de Cadetes em função.

O Programa surgiu no ano de 2015, quando o então Comandante do Esquadrão Tupã, Major Intendente Alessandro José Machado, reuniu um grupo de Cadetes e visitou escolas na região de Pirassununga (SP) para divulgar experiências que passaram no período de ingresso nos cursos oferecidos pela AFA, bem como no dia a dia como Cadete (Vilete, 2015).

A partir de então, solidificou-se o PFV Escola, visando a perpetuação dos Valores da FAB e do PFV, agregando vivências e experiências dos Cadetes sobre a rotina diária dos cursos de formação, formas de ingresso na Academia da Força Aérea e nas Forças Armadas. Por vezes, as Escolas que solicitam uma apresentação do Programa estão passando por dificuldades comportamentais e problemas específicos por parte dos alunos (Vilete, 2015).

O papel representado pelo Cadete, neste momento, é de transmissor e representante dos valores cultuados pelo PFV. Ademais, o Cadete pode também desenvolver nele mesmo a Coragem e o Equilíbrio Emocional ao colocar-se diante do público, o Comprometimento e o Profissionalismo ao empenhar-se no planejamento e execução da apresentação, o Patriotismo ao enaltecer a imagem da Força Aérea e do Brasil diante dos espectadores e o Espírito de Corpo ao transmitir valores cultuados pelo Estatuto dos Militares e pela FAB (Ministério da Defesa, 2022).

Como complemento, o presente estudo também investigou se houve impacto no conhecimento do Programa PFV Escola entre os Cadetes. É importante destacar que, em 2020, o âmbito global sofreu o impacto da pandemia de COVID-19, em que muitos países adotaram políticas públicas visando proteger suas populações. O Brasil não foi exceção, conforme estabelecido pela lei n. 13.979, de 6 de fevereiro de 2020. Em conformidade com as medidas preventivas de contaminação, a Academia da Força Aérea suspendeu temporariamente o projeto PFV Escola. As atividades retornaram no ano de 2023.

Tendo o Programa sido reativado após o período de pandemia, a atual geração de Cadetes (que tenham realizado o ingresso nos cursos CFOAv, CFOInt, e CFOInf da AFA entre 2021-2024) pôde então, participar do PFV Escola de forma ativa, realizando as visitas e apresentações a escolas da região de Pirassununga-SP e arredores. Sabendo que essa modalidade de programa de extensão leva o Cadete a assimilar e inculcar os valores da instituição, surge a questão: o PFV Escola pode ser considerado como uma atividade de endomarketing junto aos Cadetes? No próximo capítulo, será apresentado a teoria sobre endomarketing.

1.3 ENDOMARKETING

O termo “endomarketing” foi definido por Saul Faingaus Bekin (2004, p.47) da seguinte maneira: “ações gerenciadas de marketing eticamente dirigidas ao público interno (funcionários) das organizações e empresas focadas no lucro, das organizações não-lucrativas e governamentais e das de terceiro setor, observando condutas de responsabilidade comunitária e governamental”.

É um termo relativamente recente, sendo registrado no Brasil em 1995, mas que, intuitivamente, as instituições sempre fizeram uso de suas ações em função da necessidade de comunicação com seus empregados, desenvolvendo mais estratégias nos anos 1980 e 1990 (Brum, 2010). Toda a instituição é provida de público interno e externo, e atividades de marketing, que visam atender necessidades e desejos desses públicos, podem ser voltadas para qualquer um desses grupos, ou seja, interno ou externo (Brum, 2010).

Bekin (2004) afirma que o endomarketing promove os valores da instituição e os transfere aos clientes internos - funcionários, colaboradores, subordinados - comprometidos com os objetivos da organização. Destaca ainda que o conhecimento é um requisito básico para o sucesso para enfrentar as novas tecnologias que viriam, e também que o endomarketing estaria presente, “contribuindo decisivamente para a formação de um ambiente empresarial favorável ao uso do conhecimento e valores compartilhados por todos os que compõem a organização, do topo à linha de frente” (Bekin, 2004, p.8).

Para o público externo, Kotler (2003) sugere o uso das estratégias dos 4P's - Produto, Preço, Praça e Promoção - a fim de que os desejos do público sejam atingidos e sanados. Bekin (2004, p.24) estabelece, abordando sobre a estratégia dos 4P's, que o objetivo final de qualquer instituição é adequar seus produtos e serviços para que esses correspondam às necessidades de seus

consumidores, ou seja, observa que “o objetivo final da empresa se identifica com esse conceito amplo e básico de marketing”.

Em contrapartida, para o público interno, sugere-se a implantação de estratégias de endomarketing, que “utiliza de técnicas e estratégias de marketing para que seja absorvida de forma mais rápida e com maior intensidade” (Brum, 2010, p.42). Assim, os colaboradores estariam com os pensamentos e objetivos alinhados aos objetivos da instituição e, conseqüentemente, do público externo (Bekin, 2004).

Endomarketing tem relação com a comunicação interna de uma organização, porém, ambas as atividades não são sinônimos. Brum (2010, p.41) considera comunicação interna como sendo “a linha mestra que gerencia a entrada e a saída da informação, possibilitando o alcance dos objetivos organizacionais”, uma técnica que visa alinhar o pensamento do público interno às estratégias, políticas e diretrizes da instituição, já o endomarketing pode ser considerado como comunicação interna realizada de forma sofisticada, aplicando conceitos de marketing - cores, imagens, frases de efeito e demais recursos - para cativar o colaborador (Brum, 2010).

É um marketing direcionado ao público interno, onde a informação e a integração são caminhos utilizados para a motivação das pessoas. Brum (2010, p.44) também afirma que “a liderança deve ser o principal canal de comunicação da empresa com o seu público interno” e outros meios e instrumentos devem ser meios complementares no processo da informação.

Pode ser também uma forma de passar as diretrizes da organização de forma a cativar seus colaboradores, que nas palavras de Brum (2010, p.70), se traduzem como: “Endomarketing serve exatamente para isso: dar valor e visibilidade para a informação, permitindo que o público interno a reconheça de forma positiva, independente de qual seja seu conteúdo”.

Bekin (2004), evidencia que há diversas premiações e rankings no Brasil que reconhecem a valorização do capital humano, como as revistas *Exame* e *Carta Capital*, além de revistas norte-americanas, como a *Fortune*. Outrossim, o autor aponta que as ações de Endomarketing têm se adequado aos diversos setores, não só de cunho privado, mas também aos hospitais, órgãos públicos e terceirizados, de forma que, no caso de instituições governamentais, o lucro reside na boa prestação de serviços (Bekin, 2004).

Um dos casos de sucesso destacado pela revista *Mercado* (2001) e comentado por Bekin (2004) é o da Companhia de Saneamento Básico de São Paulo (Sabesp), que conseguiu equacionar suas dívidas e se tornar uma instituição de alta qualidade nos serviços prestados à população com uma gestão que pregava “a valorização dos colaboradores, a abertura para participação, a melhoria

do clima interno e o estímulo ao desenvolvimento profissional e pessoal” de forma a incutir em seus funcionários o orgulho de trabalhar na empresa (Bekin, 2004, p.42 *apud* Revista Mercado, 2001).

Num paralelo entre a FAB e os pensamentos de Bekin (2004), o bom cumprimento da missão constitucional “manter a soberania do espaço aéreo e integrar o território nacional com vistas à defesa da Pátria” seria proveitoso ao público da instituição - a nação brasileira (Ministério da Defesa, 2022, p.77).

Brum (2010, p.43) disserta sobre ações e atitudes de endomarketing, em que conceitua ações de endomarketing como “atividades e eventos voltados para informação e integração do público interno” e atitudes de endomarketing como “todo e qualquer esforço de comunicação direta entre liderança e subordinado (comunicação face a face)”.

Além disso, Brum (2010) também explica que a comunicação interna é um processo verticalizado, que acontece quando a decisão é tomada na parte superior da pirâmide de organizacional e deve “descer” até sua base e também quando a instituição decide obter *feedbacks* de seus colaboradores - a informação vai da base ao topo da pirâmide, no processo inverso. Dessa forma, entende-se que “a comunicação interna não é um processo horizontal, pois não trata do repasse de informação entre pessoas, e sim, entre a empresa e seus empregados” (Brum, 2010, p.43).

Todavia, Bekin (2004, p.43) alega que, no caso do endomarketing, a comunicação entre pares - colaboradores de um mesmo nível hierárquico - permite à instituição estar com seus objetivos alinhados, em citação direta, a comunicação horizontal “assegura que a empresa fale na mesma língua”. Uma afirmação não exclui a outra: para o estabelecimento com sucesso do endomarketing, faz-se necessário o uso da comunicação interna como ferramenta de informação (Bekin, 2004).

Para que a comunicação ocorra, Jakobson (2010) afirma que é necessário remetente e destino, e ela só é possível quando quem recebe a mensagem consegue decodificá-la, podendo ser verbal ou não verbal, formal ou informal. Como ramificações da comunicação, Melo (2006) disserta sobre as comunicações interna e externa, além de expor que a comunicação interna é um instrumento da administração estratégica que deve ser utilizado para manter um relacionamento ágil e transparente entre a instituição e seu público interno.

Nesse viés, Marques (2004) destaca a observância do uso dos 5C's para que uma boa comunicação aconteça: uma comunicação clara, consciente, contínua e frequente, curta e rápida e

completa. Dessa forma devem ser usados os instrumentos como boletins, circulares, quadros de aviso, junto à comunicação eletrônica e à comunicação digital da instituição para seu colaborador.

Brum (2003) também disserta sobre formas de aumentar a motivação de seus colaboradores e afirma que ainda não existe “fórmula mágica”, mas que, enquanto isso, empresas bem sucedidas empenham seus esforços na informação e na integração, conforme os seguinte trechos:

[...]A informação é o produto da comunicação interna e deve ser tratada como a melhor estratégia de aproximação empresa/funcionário. O ditado popular “ninguém gosta daquilo que não conhece” é uma realidade no meio empresarial. [...] 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.25)

Segundo Brum (2003), o líder encontra em suas atribuições o desafio de promover o direcionamento da informação, bem como torná-la fator de motivação para sua equipe de trabalho. Além disso, a autora também afirma fazer-se necessário o treinamento da liderança, para que a informação seja passada de forma eficaz e motivadora (Brum, 2003).

A implementação do endomarketing se dá de forma que o cliente interno entenda que seus serviços - e conseqüentemente os da organização - são prestados para atender ao cliente externo (Bekin, 2004). Além disso, Bekin (2004, p.118) afirma que, em sua experiência, cada colaborador da instituição tem “credibilidade e influência direta sobre outras 15 (quinze) pessoas”. Sendo assim, um Cadete motivado em seu ambiente de rotina teria capacidade de influenciar positivamente na imagem externa da FAB, direta ou indiretamente.

Sabe-se que a AFA tem como parte de sua missão formar Oficiais que serão líderes da Força Aérea (Ministério da Defesa, 2022) e, ao mesclar ambas afirmações, entende-se como necessário desenvolver nos Cadetes a motivação para com sua profissão e carreira e também a capacidade de serem bons divulgadores de conhecimento sobre a Aeronáutica - Missão, Visão, Valores - com vistas a aumentar a motivação, tanto desses futuros Oficiais, quanto de seus futuros subordinados.

Robbins (2002) alude que os valores de um indivíduo refletem em suas atitudes e em seus três componentes: cognição, afeto e comportamento. A satisfação com o trabalho é uma das atitudes as quais o colaborador pode apresentar, a qual reverbera em seu envolvimento com o trabalho e em seu comprometimento organizacional que, para Robbins (2002, p.67), seriam respectivamente “o grau em que uma pessoa se identifica psicologicamente com seu trabalho e considera seu

desempenho nele algo valioso para si” e “o grau em que um empregado se identifica com uma determinada empresa e seus objetivos, desejando manter-se como parte da organização”.

Além disso, o autor observa que as organizações dotadas de colaboradores mais satisfeitos tendem a ter maior eficácia em suas atribuições do que organizações com funcionários menos satisfeitos. Isto posto, quando os valores de um funcionário estão alinhados aos valores e objetivos da instituição, seu comprometimento organizacional e sua satisfação se amplificam (Robbins, 2002).

Dessa forma, acredita-se que a aplicação do endomarketing para o Cadete da Aeronáutica tratando dos valores abordados no PFV Escola pode resultar num ambiente interno colaborativo e favorável ao culto das tradições militares. Portanto, ao transmitir os conhecimentos da MCA 909-1 (2022) ao público infanto-juvenil das escolas, o Cadete pode absorver parte desse conhecimento e relembrar o papel que desempenha na FAB, desenvolvendo também a satisfação com o trabalho e o comprometimento organizacional.

De acordo com a MCA 909-1 (2022, p.26), o militar da FAB deve “demonstrar orgulho em pertencer a um grupo seleto de homens que tem por premissa o sacrifício da própria vida em prol de algo maior, a nação brasileira”. Essa característica pode ser explorada diretamente ao democratizar a informação como estratégia para aproximação da instituição e seu subordinado, permitindo que estes saibam mais sobre seus processos e se sintam cada vez mais parte do processo, “e, portanto, determina um nível maior de motivação pelo simples fato de colocá-los numa posição de importância” (Brum, 2010, p.100).

2 MÉTODOS DE ANÁLISE

De acordo com os objetivos propostos, o estudo tem como característica ser uma pesquisa explicativa, com alguns traços de pesquisa exploratória. Segundo Gil (p.27, 2017), a pesquisa explicativa busca “identificar fatores que determinam ou contribuem para a existência de fenômenos” e, por sua vez, a pesquisa exploratória faz o levantamento das informações sobre o objeto de investigação .

Quanto ao tipo de pesquisa, considera-se uma pesquisa bibliográfica e documental a fim de apresentar tanto o PFV e o projeto PFV Escola, quanto a atividade de Endomarketing (Silva, Machado, Saccol, Azevedo, 2012).

O estudo foi caracterizado também como um estudo qualitativo, que estuda aspectos subjetivos de fenômenos sociais e do comportamento humano. Realizou-se um levantamento de dados dos Cadetes da Aeronáutica na modalidade questionário, com amostras de duas populações diferentes. O questionário é um instrumento utilizado pelo pesquisador para realizar perguntas direcionadas, as quais se traduzem nos objetivos da pesquisa (Lakatos, Marconi, 2003). O questionário não foi submetido à Plataforma Brasil, pois não foram coletados dados pessoais tais como nome, idade, endereço, etc.

No questionário foram realizadas perguntas com respostas dicotômicas e politômicas, escala Likert e também campos para respostas livres. As perguntas dicotômicas e politômicas visaram verificar acontecimentos vividos ou não, enquanto as perguntas que utilizaram a escala Likert visaram observar o grau de concordância ou discordância do participante. Optou-se pelo uso da escala Likert de 5 (cinco) pontos devido à sua simplicidade de aplicação (Vértices, 2016).

Os grupos populacionais analisados foram: Cadetes dos quatro anos de formação da Academia da Força Aérea que participaram e os que não participaram do Programa PFV Escola.

Dessa forma, os dados foram coletados entre os dias 01/03/2024 e 16/03/2024. Após esse período, foram analisados, e, por fim, a conclusão sobre o conjunto de lições aprendidas e padrões identificados sobre a presença ou não do Endomarketing e sua influência na rotina do Cadete, bem como proposições para melhorias e/ou futuros estudos sobre o tema serão abordados no próximo capítulo.

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Serão apresentados dados colhidos entre o dia 1º (primeiro) de março de 2024 e o dia 16 (dezesesseis) de março de 2024, sendo provenientes de respostas fornecidas pelos Cadetes dos esquadrões presentes na AFA. Atualmente, encontram-se na Academia os Esquadrões Árion, Ártemis, Athos e Uiraçu - quarto, terceiro, segundo e primeiro esquadrões, respectivamente.

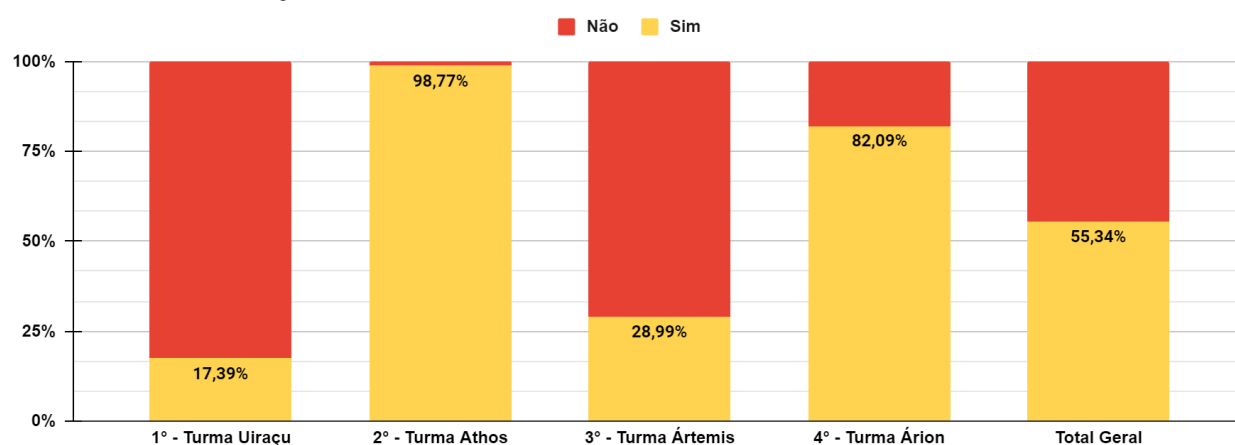
Inicialmente, obteve-se 92 (noventa e duas) respostas do 1º Esquadrão, 81 (oitenta e uma) respostas do 2º Esquadrão, 69 (sessenta e nove) respostas do 3º Esquadrão e 67 (sessenta e sete) respostas do 4º Esquadrão, totalizando 309 (trezentos e nove) respostas.

3.1 ASPECTOS GERAIS

A seguir, os gráficos 1, 2, 3 e 4 evidenciarão porcentagens de conhecimento e participação no projeto PFV Escola, bem como momento e meio de primeiro contato com essa atividade de extensão. Os dados coletados são provenientes de todos os 309 respondentes.

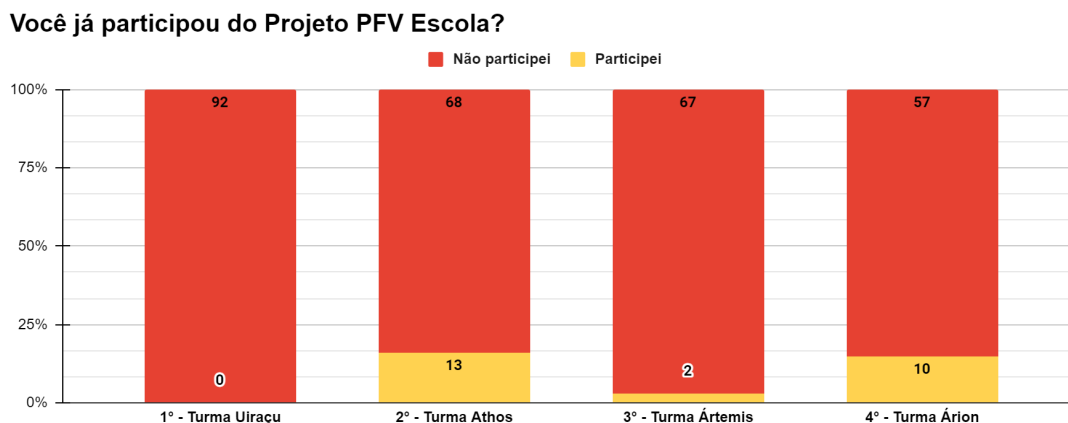
Gráfico 1 Porcentagem de Cadetes que conhecem o projeto por Esquadrão

Você conhece o Projeto PFV Escola?



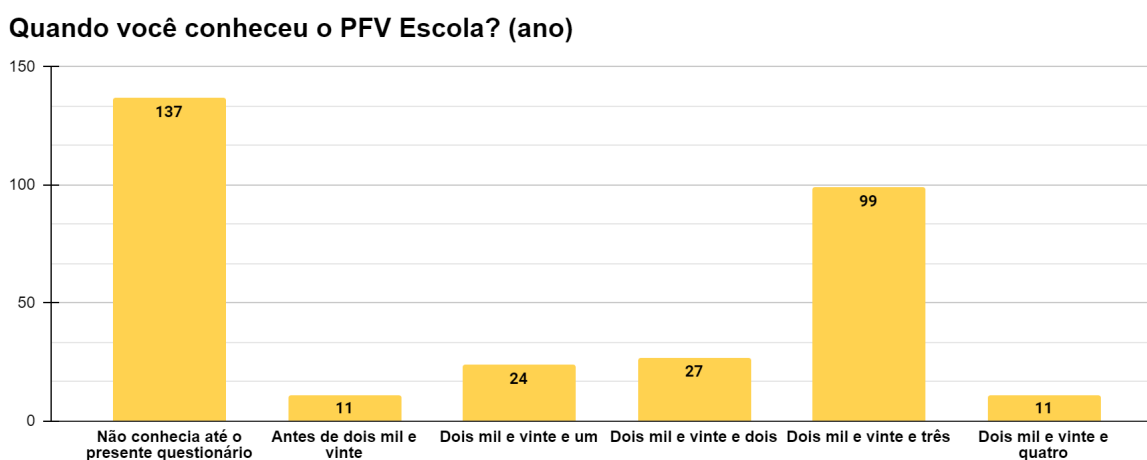
Fonte: elaborado pela autora (2024)

No gráfico 1, observa-se que o 1º Esquadrão e o 3º Esquadrão não têm maiores conhecimentos sobre o projeto PFV Escola, apresentando uma média de respostas “sim” menor do que a média de conhecimento geral do Corpo de Cadetes. Entre os Cadetes respondentes do 2º Esquadrão, apenas um informou não conhecer o projeto.

Gráfico 2 Quantidade de Cadetes que participaram do projeto por Esquadrão

Fonte: elaborado pela autora (2024)

No gráfico 2, observa-se que a participação dos Cadetes no projeto é de aproximadamente 8%, sendo o 1º Esquadrão com nenhuma participação. Provavelmente porque ainda não houve a possibilidade desses Cadetes participarem, pois ingressaram na rotina como Cadetes em 09/02/2024 e a pesquisa foi realizada entre os dias 01/03/2024 e 16/03/2024. Caso os Cadetes do 1º Esquadrão não sejam contabilizados nos índices de participação, o percentual de Cadetes atuantes no projeto se altera para aproximadamente 11,5% do espaço amostral. O 3º Esquadrão apresentou 2 (duas) colaborações e o 2º e 4º Esquadrões, apresentaram 13 (treze) e 10 (dez) colaborações, respectivamente, representando a maior dos participantes (92% das respostas afirmativas).

Gráfico 3 Ano em que os Cadetes tiveram o primeiro contato com o projeto PFV Escola

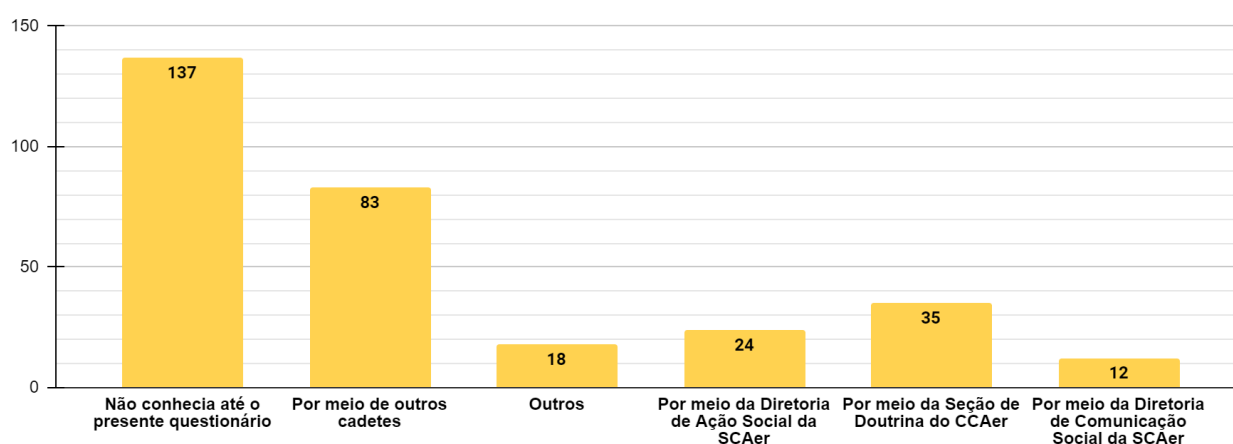
Fonte: elaborado pela autora (2024)

No gráfico 3, em concordância com o gráfico 1, observa-se que grande parte dos Cadetes não conhecia o projeto até a aplicação da pesquisa. Houve disparidade de uma resposta entre as perguntas - “Você conhece o projeto PFV Escola?” e “Quando você conheceu o projeto PFV Escola?” - e considerou-se como incoerência de uma das respostas.

Além disso, nota-se que cerca de 55% dos Cadetes que afirmaram conhecer o projeto o fizeram no ano de 2023 (dois mil e vinte e três), ano da reativação do projeto. Pode-se concluir então a hipótese de que o projeto se tornou obsoleto durante o período de pandemia.

Gráfico 4 Meios de primeiro contato dos Cadetes com o projeto PFV Escola

Como você conheceu o PFV Escola?



Fonte: elaborado pela autora (2024)

No gráfico 4, observa-se que, dentre os Cadetes que conheciam o projeto, os maiores índices são dos Cadetes que o conheceram por meio de outros Cadetes, representando aproximadamente 46%. Tais dados reforçam o que Bekin (2004) afirma sobre o endomarketing: a capacidade dos clientes internos da organização de tecer influência sobre seus pares por meio da comunicação horizontal. Como segundo maior índice, a Seção de Doutrina do CCAer, representando 20,34% dentre os que conheciam o projeto.

Em contrapartida, a Diretoria de Ação Social da SCAer (responsável pelo projeto) e a Diretoria de Comunicação Social da SCAer possuem os índices mais baixos, equiparados a “Outros” meios. Esse dado propõe um “espaço” para que o projeto seja trabalhado por esses dois agentes, onde os Cadetes se tornam responsáveis pelo projeto, difundindo a sua existência e suas

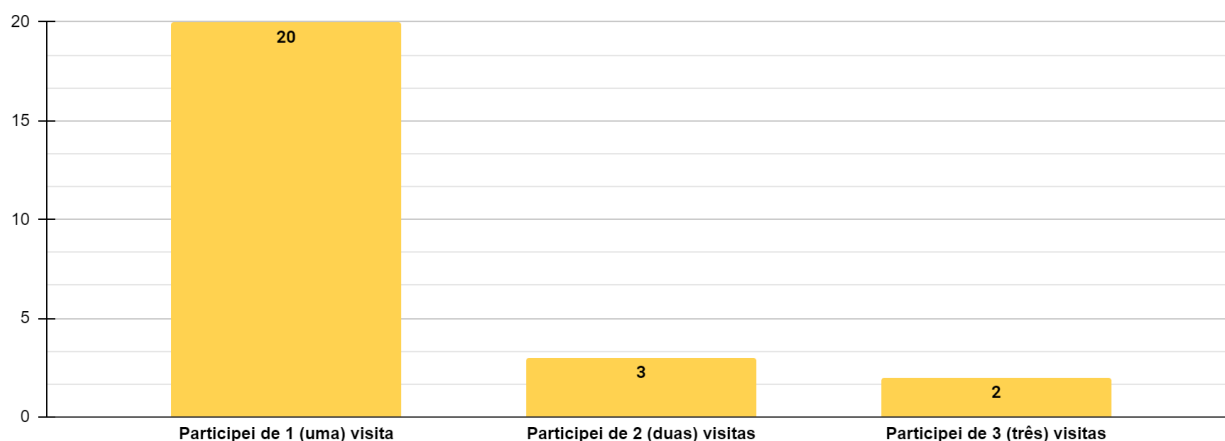
vantagens sociais. Assim, a liderança poderia ser melhor explorada, de forma a evidenciar as ideias de Brum (2010) sobre o tema, onde destaca que esta deve ser treinada.

3.2 ASPECTOS OBSERVADOS NA PARTICIPAÇÃO DO PROJETO

Neste tópico, serão abordados dados coletados de Cadetes que afirmaram ter participado do projeto PFV Escola, por meio dos gráficos 5, 6 e 7, totalizando 25 (vinte e cinco) respostas. Como dito anteriormente, a maior parte dos respondentes pertencem ao Esquadrão Athos e ao Esquadrão Árion.

Gráfico 5 Quantidade de participações no projeto

Você participou de quantas visitas junto ao projeto PFV Escola?

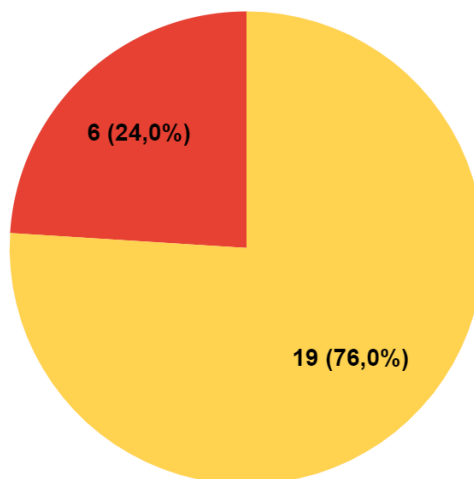


Fonte: elaborado pela autora (2024)

No Gráfico 5, observa-se que a maior parte dos Cadetes envolvidos participou somente uma vez do projeto. Assim, infere-se que está havendo certa rotatividade entre os Cadetes participantes.

Gráfico 6 Liderança percebida pelos Cadetes no projeto**Quem você reconhece como orientador do projeto PFV Escola?**

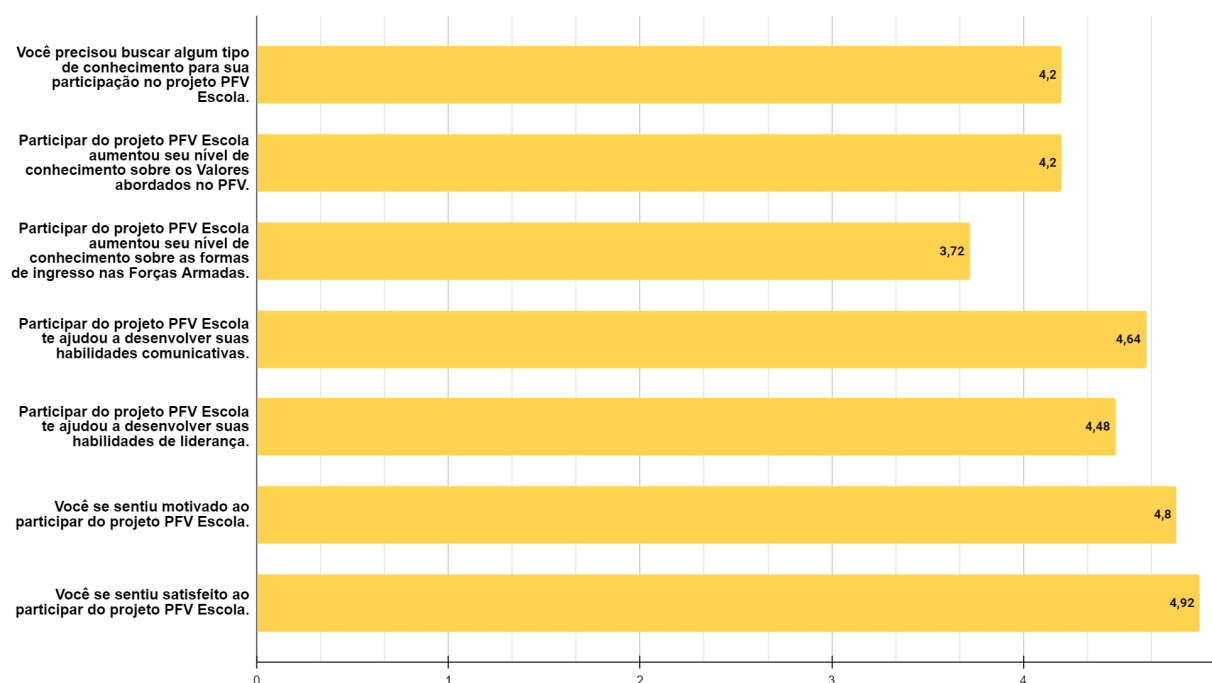
● Oficiais da Seção de Doutrina do CCAer ● Cadetes Diretores de Ação Social da SCAer



Fonte: elaborado pela autora (2024)

No Gráfico 6, observa-se que, 76% dos Cadetes encontram a liderança nos Oficiais da Seção de Doutrina do CCAer, enquanto apenas 24% dos Cadetes encontram a liderança nos Cadetes Diretores de Ação Social. Vale destacar que foram disponibilizadas mais opções de respostas para a pergunta acima, inclusive um campo de preenchimento livre e, ainda assim, não houveram outras respostas. Brum (2003) afirma que a liderança possui papel importante na aplicação do endomarketing, com a função de usar a comunicação interna para atingir seus colaboradores. Com os resultados do gráfico 6, observa-se que a liderança, atribuição da Diretoria de Ação Social da SCAer, não está bem definida, sendo transferida aos Oficiais da Seção de Doutrina do CCAer, que são supervisores e orientadores do projeto.

Os respondentes da pesquisa foram questionados acerca de suas percepções sobre a participação no projeto, por meio da escala Likert de 5 pontos. Ao compilar os dados, foi atribuído grau 5 (cinco) para “Concordo totalmente”, grau 4 (quatro) para “Concordo parcialmente”, grau 3 (três) para “Não concordo nem discordo”, grau 2 (dois) para “Discordo parcialmente” e grau 1 (um) para “Discordo totalmente”. Dessa forma, foi realizado o cálculo da média das respostas, apresentado no gráfico 7:

Gráfico 7 Média das respostas em escala Likert de 5 pontos**Média das respostas em escala Likert de 5 pontos**

Fonte: elaborado pela autora (2024)

No gráfico 7, observa-se a maior parte das médias acima de 4 (quatro). Portanto, a pesquisa mostra que os participantes, no geral, precisam buscar conhecimentos para participar do projeto, bem como, aumentam seu nível de conhecimento sobre os valores abordados no PFV. Quanto às formas de ingresso nas Forças Armadas, foram obtidos os menores índices, ainda que positivos. Tais conhecimentos são importantes para o Cadete da Aeronáutica, como descrito na MCA 36-8 PPOA (2021, p.122) - “Enunciar os valores éticos e profissionais típicos dos militares, em especial das Forças Armadas Brasileiras e da Força Aérea Brasileira”.

Além disso, nota-se que os participantes acreditam ter melhorado suas habilidades de liderança e de comunicação, importantes para o desenvolvimento das características inerentes ao Oficial da FAB (Ministério da Defesa, 2021).

Como último dado a ser destacado na gráfico 7, foram observadas as maiores médias atribuídas à motivação e à satisfação em participar do projeto. Como dito por Robbins (2002), esses atributos aumentam o grau de envolvimento com o trabalho e o comprometimento organizacional do colaborador, resultando em uma maior eficiência e empenho para com a organização.

Quando perguntado aos Cadetes “Você comentou com pelo menos 1 (um) de seus familiares ou em ambiente externo à rotina do Cadete sobre o projeto PFV Escola?”, 21 (vinte e um) dos 25 (vinte e cinco) participantes responderam que sim, representando 84%. Como citado por Bekin (2004), a propagação da imagem da organização por meio do colaborador para terceiros foi evidenciada, pois os Cadetes envolvidos relataram uma atividade realizada pela organização a terceiros que não estavam envolvidos.

Além disso, quando perguntado “Você sentiu orgulho ao participar do projeto PFV Escola?”, 100% dos participantes responderam que sim. Dessa forma, foi observado um retorno positivo por parte da motivação dos Cadetes envolvidos. Outra forma de constatar esse bom *feedback* é ao analisar as afirmativas dos Cadetes participantes, em que 100% respondeu que participaria novamente do projeto se houvesse oportunidade, bem como 100% convidaria outro Cadete para participar do projeto. Portanto, é evidenciado novamente a satisfação com o trabalho, comentada por Robbins (2002).

A pesquisa também contemplou um espaço para comentários por parte dos Cadetes atuantes no projeto, onde puderam dissertar sobre o motivo de terem se sentido satisfeitos e orgulhosos ao participar. Dessa forma, foram obtidos comentários como:

- Cadete A: “Poder ter contato com as crianças e perceber a admiração delas pelo Projeto realizado.”;
- Cadete B: “Senti orgulho por ter a sensação de estava conseguindo contribuir de alguma maneira para aquele público que estava assistindo”;
- Cadete C: “Durante a visita, eu pude sentir de forma mais intensa o quanto outras pessoas gostariam de estar na minha posição.”; e
- Cadete D: “Foi incrível poder participar do PFV escola. Sempre tive vontade de motivar outras pessoas e poder ir até aquelas crianças, falar sobre nossa profissão e talvez ter motivado a alguma delas , foi a melhor experiência que tive na AFA.”

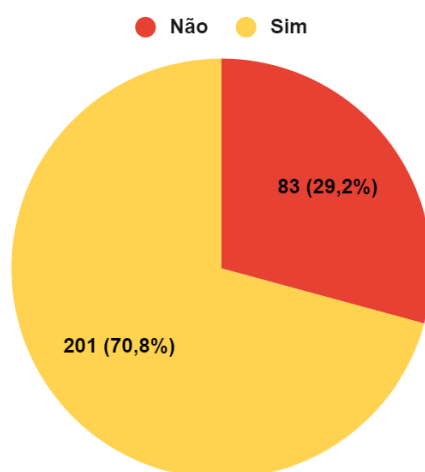
Dentre outros comentários, que mais uma vez levam a um parecer alinhado às ideias de Robbins (2002) e Bekin (2004) quanto à motivação. Bekin (2004) comenta sobre a abertura para participação do cliente interno nas atividades da organização como fator motivador, situação similar ao projeto PFV Escola onde explora-se o mesmo resultado.

3.3 INTERESSE NA PARTICIPAÇÃO

O presente trabalho também procurou investigar o interesse dos Cadetes não participantes em atuar no projeto PFV Escola. A seguir, no gráfico 8, os resultados obtidos:

Gráfico 8 Interesse dos Cadetes não participantes

Sabendo que o PFV Escola é um programa que ocorre com supervisão da Seção de Doutrina do CCAer e reúne Cadetes da AFA para ministrar palestras e atividades nas escolas de Pirassununga (SP) e região, divulgando os valores do PFV, bem como experiências vividas pelo cadete e formas de ingresso nas Forças Armadas, responda: Você teria interesse em participar do projeto?



Fonte: elaborado pela autora (2024)

No gráfico 8, observa-se que aproximadamente 200 Cadetes que não tiveram a oportunidade de participar do projeto teriam interesse em participar, o que revela espaço para o desenvolvimento e crescimento do PFV Escola no ambiente do CCAer.

Vale ressaltar que o questionário foi respondido por 309 Cadetes, enquanto o efetivo Corpo de Cadetes da Aeronáutica relatado nos Livros dos Cadetes de Dia aos Esquadrões do CCAer do dia 16 de março de 2024 é de 698 militares, totalizando, aproximadamente 44% do espaço amostral.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No momento em que se compreende o projeto como uma forma de inculcar os valores da instituição nos subordinados, por meio da busca de conhecimento, e conseqüente orgulho e satisfação ao exercer o papel de participante do projeto, pode-se sim afirmar que atua como ferramenta de endomarketing no Corpo de Cadetes da Aeronáutica (Bekin, 2004).

Foi obtido alto índice de concordância para a afirmação “Participar do projeto PFV Escola aumentou seu nível de conhecimento sobre os valores abordados no PFV”. Essa informação se alinha ao pensamento de Brum (2003), que afirma que um maior nível de conhecimento sobre a organização contribui para o sentimento de integração do cliente interno, bem como seu crescimento pessoal e profissional.

Também foram obtidos altos índices para a percepção de desenvolvimento das habilidades de liderança e comunicação, inerentes à carreira de Oficial da Força Aérea. Dessa forma, ainda que não ligada diretamente ao endomarketing, são encontrados proveitos na aplicação do projeto para os Cadetes.

Apesar disso, o projeto não pode ser interpretado como uma ferramenta de endomarketing plenamente consolidada. Conforme Brum (2010), o endomarketing é uma ferramenta que usa dos conceitos de marketing para realizar a comunicação interna. O PFV Escola, a despeito de produzir consequências positivas para a organização no que tange à motivação de seus participantes, não foi projetado com esse intuito. Assim sendo, para que o projeto se torne de fato uma ferramenta e não apenas atue dessa maneira, deve ser desenvolvido e divulgado com a finalidade de agregar os valores do programa não só ao público que assistirá as palestras, mas também aos Cadetes palestrantes.

Sabe-se que é necessária uma figura de liderança para que o endomarketing ocorra, e que essa liderança deve ser treinada (Brum, 2010). Ainda em disparidade, foi observado que os Cadetes encontraram na Seção de Doutrina esse papel, enquanto havia sido delegado, inicialmente à Diretoria de Ação Social da SCAer. Para alinhar tais aspectos, pode-se incentivar a Diretoria a tomar frente do projeto com mais frequência. Assim, também se desenvolveria nos Cadetes diretores habilidades e responsabilidades relativas à gestão de pessoas e projetos. Outra possibilidade seria transferir à Seção de Doutrina essa função de coordenação e liderança.

Sabe-se que, para que o projeto ocorra, são necessárias solicitações por parte das escolas da região e que a quantidade de Cadetes envolvidos está proporcionalmente ligada a esse número. Portanto, a divulgação do projeto na cidade de Pirassununga e arredores deve ser trabalhada, como possibilidade para expandir a parcela de participações do programa.

Foi encontrado um vasto campo no Corpo de Cadetes para o projeto PFV Escola ser trabalhado. Mais de 200 Cadetes não participantes manifestaram interesse em participar, e todos os Cadetes participantes afirmaram ter interesse em participar novamente e indicariam a outros Cadetes que também o fizessem. Há espaço para desenvolver o tema tanto no que tange à sua

divulgação entre os Cadetes, quanto na exploração das ferramentas que este oferece, como o desenvolvimento da motivação dos Cadetes, da liderança e das habilidades comunicativas.

Para que isso ocorra, sugere-se a realização de uma palestra no início do ano letivo para o Corpo de Cadetes, ministrada pelos Cadetes da Diretoria de Ação Social da SCAer. O objetivo dessa apresentação seria disseminar o conhecimento sobre o projeto entre os Cadetes, bem como centralizar nesta Diretoria a liderança buscada por Brum (2010). Dessa forma, os Cadetes teriam maiores oportunidades para tirarem suas dúvidas acerca do programa e sua participação, além de um maior alcance.

Como sugestão de continuidade para este trabalho, propõe-se o desenvolvimento e a pesquisa de estratégias de marketing externo e interno sobre o projeto PFV Escola. Como exemplo, destaca-se o alto índice de percepção da motivação e do orgulho ao participar do projeto relatado pelos participantes. Esse dado, se analisado pelo viés de Robbins (2002), que afirma que organizações dotadas de colaboradores satisfeitos tendem a ter maior eficácia em suas atribuições do que as organizações com colaboradores menos satisfeitos, pode gerar um estudo da comparação de desempenho de ambas as populações analisadas (Cadetes que participaram do projeto e Cadetes que não participaram) em futuros artigos.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

PFV Escola como Ferramenta de Endomarketing - Trabalho de Conclusão de Curso - C4 Almeida

Você está sendo convidado(a) para participar, como voluntário, de uma pesquisa que tem por objetivo investigar se o PFV Escola funciona como ferramenta de Endomarketing para o Cadete da Aeronáutica. Dessa maneira, caso aceite, você responderá um questionário contendo indagações acerca da sua participação (ou não) no Projeto PFV Escola e suas impressões sobre o tema. Além disso, não serão coletados dados que identifiquem os respondentes e o uso das respostas será exclusivo para a pesquisa em questão.

O estudo não prevê benefícios diretos no decorrer de sua participação na pesquisa. No entanto, a participação dos voluntários auxiliará no levantamento de informações que serão relevantes para o desenvolvimento do PFV Escola no Corpo de Cadetes.

Diante dessas situações, os participantes terão liberdade de não responder as perguntas quando a considerarem constrangedoras, podendo interromper a participação a qualquer momento.

Em caso de dúvidas, podem entrar em contato pelo e-mail: tp.almeidamlaf@fab.mil.br

* Indica uma pergunta obrigatória

1. Qual seu Esquadrão? *

Marcar apenas uma oval.

- 4° - Turma Árion
 3° - Turma Ártemis
 2° - Turma Athos
 1° - Turma Uiraçu

2. Você conhece o PFV Escola? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não conhecia até o presente questionário

Cadetes que JÁ PARTICIPARAM do projeto PFV Escola

Esta seção está destinada a perguntas sobre a sua participação no projeto.

Para algumas perguntas, foi utilizada a Escala Likert: Indique o quanto você concorda ou discorda com tais questionamentos, entre "concordo totalmente" e "discordo totalmente".

6. Você participou de quantas visitas junto ao projeto PFV Escola? *

Marcar apenas uma oval.

- Particpei de 1 (uma) visita
 Particpei de 2 (duas) visitas
 Particpei de 3 (três) visitas
 Particpei de 4 (quatro) ou mais visitas

7. Quem você reconhece como orientador do projeto PFV Escola? *

Marcar apenas uma oval.

- Comandante e/ou Subcomandante do Corpo de Cadetes da Aeronáutica
 Oficiais da Seção de Doutrina do CCAer
 Cadetes Diretores de Ação Social da SCAer
 Outro: _____

8. Você precisou buscar algum tipo de conhecimento para sua participação no projeto PFV Escola. *

Marcar apenas uma oval.

- Concordo totalmente
 Concordo parcialmente
 Não concordo nem discordo
 Discordo parcialmente
 Discordo totalmente

3. Quando você conheceu o PFV Escola? (ano) *

Marcar apenas uma oval.

- Antes de 2020
 2021
 2022
 2023
 2024
 Não conhecia até o presente questionário

4. Como você conheceu o PFV Escola? *

Marcar apenas uma oval.

- Por meio da Seção de Doutrina do CCAer
 Por meio da Diretoria de Ação Social da SCAer
 Por meio da Diretoria de Comunicação Social da SCAer
 Por meio de outros cadetes
 Conheci antes de ingressar na AFA
 Não conhecia até o presente questionário
 Outro: _____

5. Você já participou do projeto PFV Escola? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim *Pular para a pergunta 6*
 Não *Pular para a pergunta 20*

9. Participar do projeto PFV Escola aumentou seu nível de conhecimento sobre os valores abordados no PFV. *

Marcar apenas uma oval.

- Concordo totalmente
 Concordo parcialmente
 Não concordo nem discordo
 Discordo parcialmente
 Discordo totalmente

10. Participar do projeto PFV Escola aumentou seu nível de conhecimento sobre as formas de ingresso nas Forças Armadas. *

Marcar apenas uma oval.

- Concordo totalmente
 Concordo parcialmente
 Não concordo nem discordo
 Discordo parcialmente
 Discordo totalmente

11. Participar do projeto PFV Escola te ajudou a desenvolver suas habilidades comunicativas. *

Marcar apenas uma oval.

- Concordo totalmente
 Concordo parcialmente
 Não concordo nem discordo
 Discordo parcialmente
 Discordo totalmente

12. **Participar do projeto PFV Escola te ajudou a desenvolver suas habilidades de liderança.** *

Marcar apenas uma oval.

- Concordo totalmente
 Concordo parcialmente
 Não concordo nem discordo
 Discordo parcialmente
 Discordo totalmente

13. **Você se sentiu motivado ao participar do projeto PFV Escola.** *

Marcar apenas uma oval.

- Concordo totalmente
 Concordo parcialmente
 Não concordo nem discordo
 Discordo parcialmente
 Discordo totalmente

14. **Você se sentiu satisfeito ao participar do projeto PFV Escola.** *

Marcar apenas uma oval.

- Concordo totalmente
 Concordo parcialmente
 Não concordo nem discordo
 Discordo parcialmente
 Discordo totalmente

19. **Você convidaria outro Cadete para participar do projeto PFV Escola?** *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

Cadetes que NÃO PARTICIPARAM do projeto PFV Escola

20. Sabendo que o PFV Escola é um programa que ocorre com supervisão da Seção de Doutrina do CCAer e reúne Cadetes da AFA para ministrar palestras e atividades nas escolas de Pirassununga (SP) e região, divulgando os valores do PFV, bem como experiências vividas pelo cadete e formas de ingresso nas Forças Armadas, responda:

Você teria interesse em participar do projeto PFV Escola se houvesse oportunidade?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

15. **Você comentou com pelo menos 1 (um) de seus familiares ou em ambiente externo à rotina do cadete sobre o projeto PFV Escola?** *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

16. **Você sentiu orgulho ao participar do projeto PFV Escola?** *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

17. **Se possível, comente o motivo:**

18. **Você participaria novamente do projeto PFV Escola se houvesse oportunidade?** *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

REFERÊNCIAS

- BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre Endomarketing**. São Paulo, SP: Makron Books, 1995.
- BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall, 2004.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa**. São Paulo, SP: Integrare Editora, 2010.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Respirando Endomarketing**. São Paulo, SP: L&PM, 2003
- CAUSA, Sentido e Significado. *In*: BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing Estratégico**. São Paulo, SP: Integrare Editora e Livraria LTDA, 2017. cap. 1, p. 11-39.
- CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing**. Educação e cultura para a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- DUARTE, Antônio Pereira; BITTENCOURT, Armando de Senna; LIMA, Heider Antunes Ramiro de; BRITO, Suzete Fausto de Souza. **A tutela do patrimônio cultural militar**. Brasília, DF: Boletim Científico ESMPU n. 44, p.281-312, 2015. Disponível em: http://boletimcientifico.escola.mpu.mp.br/boletins/boletim-cientifico-n-44-janeiro-junho-2015/a-tutela-do-patrimonio-cultural-militar/at_download/file. Acesso em: 2 abr. 2023.
- Ficha Técnica. **Revista Vértices**, [S. l.], v. 18, n. 2, p. 2, 2016. Disponível em: [//editoraessentia.iff.edu.br/index.php/vertices/article/view/7624](http://editoraessentia.iff.edu.br/index.php/vertices/article/view/7624) . Acesso em: 27 fev. 2024.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo, SP: Atlas, 2010.
- GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2017.
- JAKOBSON, Roman. **Linguística e Comunicação**. 22. ed. São Paulo, SP: Cultrix, 2010.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 15. ed. São Paulo, SP: Pearson Education do Brasil, 2018.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo, SP: Atlas, 2003.
- MARCELLE, Rodrigues Rolim. **O Programa de Formação de Valores nas Escolas como Ferramenta de Marketing de Relacionamento**. Orientador: Prof. Msc. Carlos Alberto Ribeiro Barbosa. 2017. 44 p. Trabalho Monográfico de Curso (Graduação no CFOInt) - Academia da Força Aérea, Pirassununga, SP, 2017

MELO, Vanessa Pontes Chaves de. **A comunicação interna e sua importância nas organizações**. [S. l.: s. n.], 2006. Disponível em:

https://www.academia.edu/7414930/A_comunicacao_interna_e_sua_importancia_nas_organizacoes_Vanessa_Pontes_Chaves_de_Melo . Acesso em: 20 fev. 2024.

MINISTÉRIO DA DEFESA. Comando da Aeronáutica. Comando-Geral do Pessoal. Portaria COMGEP nº 179/3SC2. **Perfil Profissional dos Oficiais da Aeronáutica - PPOA - VOLUME I - QOAv, QOInt e QOInf: MCA 36-8**. Boletim do Comando da Aeronáutica, Brasília, DF, 2021.

MINISTÉRIO DA DEFESA. Comando da Aeronáutica. Diretoria de Ensino. Portaria DIRENS nº312/DPE. **Projeto Pedagógico de Curso Para o Curso de Formação de Oficiais Aviadores: ICA 37-863**. Boletim do Comando da Aeronáutica, Brasília, DF, 2022.

MINISTÉRIO DA DEFESA. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria EMAER nº 21/1SC. **Programa de Formação e Fortalecimento de Valores - PFV: MCA 909-1**. Boletim do Comando da Aeronáutica, Brasília, DF, 2022.

MINISTÉRIO DA DEFESA. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria EMAER nº 1.224/GC3. **Doutrina Básica da Força Aérea Brasileira - Volume I: DCA 1-1**. Boletim do Comando da Aeronáutica, Brasília, DF, 2020.

MINISTÉRIO DA DEFESA. Portaria Nº 021/CMDO, de 04 de março de 2009. Designa militares e civis para comporem Grupo de Trabalho. **Boletim Interno Ostensivo n.52**, de 20 de março de 2009. [Documento interno].

O INDIVÍDUO. *In*: ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**: Administração de empresas. 4. ed. São Paulo, SP: Pearson Education do Brasil, 2002. cap. 3, p. 59-78.

RÊGO, Clauber Guimarães. **A importância da implementação do Programa de Integridade Pública no Exército Brasileiro e suas consequências para governança e gestão**. Orientador: Cel R1 Raphael Moreira do Nascimento. 2022. Policy Paper (Especialização em em Política, Estratégia e Alta Administração Militar da Escola de Comando do Estado-Maior do Exército). Rio de Janeiro, 2022. Disponível em: <https://bdex.eb.mil.br/jspui/handle/123456789/11328>. Acesso em: 23 ago. 2023.

SILVA, Lisiane Vasconcellos da; MACHADO, Lisiane; SACCOL, Amarolinda; AZEVEDO, Debora. **Metodologia de Pesquisa em Administração**: Uma abordagem prática. São Leopoldo, RS: UNISINOS, 2012.

SOUZA, Marta Cristina de; ARAÚJO, Marcelo Bernardino; JUNGER, Alex Paubel; SANTOS, Jadir Perpétuo dos. Comunicação Interna como ferramenta estratégica de gestão de pessoas: Estudo de caso em uma empresa pública. **Revista de Casos e Consultoria**, [s. l.], ano 4, v. 7, 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/casoseconsultoria/article/view/22683/13240>. Acesso em: 20 fev. 2024.

VILETE, Rafael da Silva. **PFV Escola: Liderança no Ensino Público**. Orientador: Maj Av Nilson Nei Carlos de Almeida. 2015. 41 p. Trabalho Monográfico de Curso (Graduação no CFOAv) - Academia da Força Aérea, Pirassununga, SP, 2015.

WEILER, Aline. **Comunicação interna e gestão de pessoas**: Facilitando os relacionamentos em um ambiente organizacional diversificado. Orientador: Helenice Carvalho. 2010. 92 p. Monografia (Bacharel em Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas) - Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2010.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me dado energia para levantar todos os dias e seguir o caminho que ele mesmo escreveu. Agradeço à minha mãe, Danielle Ruela de Almeida, por ter sido tão guerreira e ter acreditado nos meus sonhos junto comigo. Agradeço aos meus irmãos, Davi e Tiago, que podem ainda não saber o quanto me motivam a seguir em frente. Agradeço também à minha orientadora, Profa. Danielle Magierski, e aos meus amigos e mestres da Divisão de Ensino, Prof. Carlos Alberto e Prof. Franco Sandanello por todo apoio no desenvolvimento desse projeto.

“Se vi mais longe, foi por estar sobre ombros de gigantes” - Isaac Newton