

ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO
ESCOLA MARECHAL CASTELLO BRANCO

Maj Int TIAGO **CABRAL** SILVA

Programa Atleta de Alto Rendimento das Forças Armadas, análise dos aspectos positivos e oportunidades de melhorias desta ferramenta na Comunicação Estratégica para o Exército.



Rio de Janeiro

2023

Maj Int TIAGO **CABRAL** SILVA

**Programa Atleta de Alto Rendimento das Forças Armadas,
análise dos aspectos positivos e oportunidades de
melhorias desta ferramenta na Comunicação Estratégica
para o Exército.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, como requisito parcial a obtenção do título de Especialista em Ciências Militares, com ênfase em Defesa Nacional.

Orientador: Ten Cel Inf JOÃO ANTONIO **PREGNOLATO** FILHO

Rio de Janeiro

2023

S586p Silva, Tiago Cabral

Programa Atleta de Alto Rendimento das Forças Armadas, análise dos aspectos positivos e oportunidades de melhorias desta ferramenta na Comunicação Estratégica para o Exército. / Tiago Cabral Silva. - 2023.

42 f. : il. ; 30 cm.

Orientação: João Antônio Pregolato Filho

Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Ciências Militares)— Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2023.

Bibliografia: f. 39-40

1. Atleta de Alto Rendimento. 2. Comunicação Estratégica. 3. Exército. I. Título.

CDD 355.6

Maj Int TIAGO CABRAL SILVA

**Programa Atleta de Alto Rendimento das Forças Armadas,
análise dos aspectos positivos e oportunidades de
melhorias desta ferramenta na Comunicação Estratégica
para o Exército.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, como requisito parcial a obtenção do título de Especialista em Ciências Militares, com ênfase em Defesa Nacional.

Aprovado em: ____ / ____ / 2023.

COMISSÃO DE AVALIAÇÃO

JOÃO ANTÔNIO **PREGNOLATO FILHO** – TC Inf – Presidente
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

BRUNO RODRIGO DE **SOUZA ROSA** – TC - Membro
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

JOEL HENRIQUE FONSECA **DE ÁVILA** – TC - Membro
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família, fonte de inspiração em todos os momentos.

RESUMO

Por ocasião dos IV Jogos Mundiais Militares, o Brasil conquistou duas medalhas de prata e uma medalha de bronze, ficando em 33º lugar no quadro geral de medalhas. A partir de então, tendo como finalidade melhorar o resultado para os jogos que iriam acontecer no Brasil em 2011, as Forças Armadas, trabalhando em conjunto, lançaram o Programa Atletas de Alto Rendimento das Forças Armadas, (PAARFA). Este programa é resultado da análise da aplicação e do estudo de métodos que geraram resultados positivos em outros países, tais como a Alemanha, a Itália e a França (PINHEIRO, 2011). O referido programa brasileiro visa incluir atletas de elite do Brasil em modalidades que compõem o programa dos Jogos Mundiais Militares (JMM) e dos Jogos Olímpicos. A seleção é realizada por meio de convocação em edital, que tem como principais características a publicidade, a transparência e a meritocracia individual. Após concluir o processo seletivo, o atleta incorpora ao Exército como Sargento Técnico Temporário, podendo permanecer na Força Terrestre por até 8 (oito) anos (Brasil, 2009). O Exército Brasileiro (EB) utiliza desse programa como ferramenta estratégica de comunicação. Neste sentido, o objetivo deste trabalho acadêmico é analisar o programa, identificando seus óbices, pontos fracos, reflexos, contribuições advindas para o EB e propor algumas melhorias para o processo que está em curso até os dias atuais.

Palavras-chave: Atleta de Alto Rendimento. Comunicação Estratégica. Exército Brasileiro.

ABSTRACT

On the occasion of the IV World Military Games, Brazil won two silver medals and one bronze medal, ranking 33rd overall in the medal table. From then on, with the purpose of improving the result for the games that would happen in Brazil in 2011, the Armed Forces, working together, launched the High-Performance Athletes Program of the Armed Forces, (HPAPAF). This program is the result of an analysis of the application and study of methods that have generated positive results in other countries, such as Germany, Italy and France (PINHEIRO, 2011). This Brazilian program aims to include elite athletes from Brazil in modalities that make up the program of the Military World Games (MWG). The selection is carried out by means of a convocation in public notice, whose main characteristics are publicity, transparency and individual meritocracy. After completing the selection process, the athlete enters the Army as a Temporary Technical Sergeant, and may remain in Army for up to 8 (eight) years (Brazil, 2009). In this sense, the objective of this academic work is to analyze the program, identifying its obstacles, weaknesses, reflexes, contributions to EB and to propose some improvements for the process that is ongoing until the present day.

Keywords: High-Performance Athletes Program. Strategic Communication. Brazilian Army.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	7
2	METODOLOGIA.....	10
3	A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA NO EXÉRCITO BRASILEIRO.....	11
4	O PAARFA E SEU ENDOMARKETING.....	14
5	O PAARFA E SEU MARKETING EXTERNO.....	18
6	OS ASPECTOS POSITIVOS E BOAS PRÁTICAS DO PAARFA.....	21
7	AS OPORTUNIDADES DE MELHORIAS DO PAARFA.....	26
8	CONCLUSÃO.....	28
	REFERÊNCIAS.....	30

1. INTRODUÇÃO

A prática da atividade física no Exército Brasileiro se confunde com sua própria criação, uma vez que o soldado precisa ter, como pré-requisito para suportar as intempéries do combate, uma boa condição física.

Diante da necessidade de sistematizar e desenvolver a capacidade física dos militares, em 10 de janeiro de 1922, foi criado o Centro Militar de Educação Física. Mais tarde, em 19 de outubro de 1933, recebeu o nome de Escola de Educação Física do Exército, EsEFEx, tendo como missão capacitar os militares que atuam na gerência e desenvolvimento do desporto no Exército Brasileiro (SOEIRO, 2003).

A EsEFEx foi, durante muito tempo, responsável por organizar e treinar as equipes militares que representavam o Brasil nos campeonatos nacionais e internacionais. Atualmente, esta missão é da Comissão de Desportos do Exército (BRASIL, 2004).

Em 1995, para celebrar os 50 anos do fim da Segunda Guerra Mundial, foram criados os Jogos Mundiais Militares, tendo Roma sido a primeira anfitriã deste evento. Em 2007, o *Conseil International du Sport Militaire*, CISM, anunciou o Brasil e a cidade do Rio de Janeiro, como sede dos V Jogos Mundiais Militares para o ano de 2011. Cumpre destacar que este conselho é o órgão máximo regulador do desporto militar, tendo sido criado em fevereiro de 1948 e sendo integrado por mais de 100 (cem) países membros, o que lhe confere a posição de terceira maior organização esportiva do mundo, atrás somente da *Fédération Internationale de Football Association* (FIFA) e do Comitê Olímpico Internacional (COI) (HISTORY, 2023).

Por ocasião dos IV Jogos Mundiais Militares, realizados na Índia em 2007, o Brasil conquistou duas medalhas de prata e uma medalha de bronze, ficando em 33º lugar no quadro geral de medalhas. A partir de então, tendo como finalidade melhorar o resultado para os jogos que iriam acontecer no Brasil em 2011, as Forças Armadas, trabalhando em conjunto, lançaram o Programa Atletas de Alto Rendimento das Forças Armadas (PAARFA). Este programa foi criado a partir da Portaria nº 656 – Cmt Ex, de 10 de setembro de 2009 que aprovou a Diretriz para os V Jogos Mundiais Militares (JMM) de 2011 e a convocação de militares técnicos temporários para suprir a ausência de atletas de alto rendimento com os objetivos de representar o EB em competições nacionais e internacionais, motivar e transferir

conhecimento, reforçar a imagem da Força no país e no exterior e contribuir para o desenvolvimento do esporte nacional.

No intuito de atender o objetivo de bem representar o EB em competições nacionais e internacionais as tarefas de fortalecimento do processo de seleção e incorporação de atletas, aumentar a divulgação e o alcance do programa para atrair talentos promissores e o estabelecimento de critérios claros e transparentes para a seleção de atletas foram levantadas.

Ainda, no objetivo de motivar e transferir conhecimento, a promoção da integração entre os atletas do PAAR e os atletas do corpo de tropa do EB apresenta-se como um caminho para o sucesso. Através da redução do efetivo de militares incorporados no PAAR, particularmente nas modalidades coletivas, completando a equipe com militares do corpo de tropa; estabelecimento de períodos de integração entre as três vertentes do desporto militar: Escolar, de Participação e do Alto Rendimento; e promoção da troca de conhecimento e experiências entre os atletas do PAAR e dos atletas do corpo de tropa, por meio de palestras, *workshops* e treinamentos conjuntos a Comissão de Desportos do Exército busca o atingimento deste objetivo.

No que tange o objetivo de reforçar a imagem do EB no Brasil e no exterior, o estabelecimento de metas claras de participação e conquistas em competições de alto nível como Jogos Olímpicos, Jogos Pan-americanos e Jogos Mundiais Militares do CISM; o reconhecimento e premiação dos atletas que obtiverem bons resultados em competições; o investimento em estratégias de comunicação e *marketing* para promover os atletas e as conquistas do PAAR; a realização de campanhas de divulgação em diferentes mídias, incluindo televisão, *internet* e redes sociais; e o estabelecimento de parcerias com veículos de comunicação para aumentar a visibilidade do programa e dos atletas, foram tarefas elencadas para que se possa atingir este objetivo.

Com relação à contribuição para o desenvolvimento do desporto nacional, as parcerias com clubes e federações esportivas; estabelecimento de convênios com clubes esportivos de renome para facilitar a participação dos atletas do PAAR em competições e treinamentos; e a promoção da integração entre as federações esportivas e o PAAR, visando a troca de informações e ações conjuntas para o desenvolvimento do desporto nacional são as tarefas que norteiam este objetivo.

A base do programa é resultado da análise da aplicação e do estudo de métodos que geraram resultados positivos em outros países, tais como a Alemanha, a Itália e a França (PINHEIRO, 2011).

O referido programa brasileiro incluiu atletas de elite do Brasil em modalidades que compõem o programa dos Jogos Mundiais Militares (JMM) e modalidades olímpicas. A seleção é realizada por meio de convocação em edital, que tem como principais características a publicidade, a transparência e a meritocracia individual. Após concluir o processo seletivo, o atleta incorpora ao Exército como Sargento Técnico Temporário, podendo permanecer na Força Terrestre por até 8 (oito) anos (BRASIL, 2009).

Esse programa representa um marco na participação internacional do Brasil no desporto militar, que teve como seu primeiro grande resultado a conquista do 1º lugar geral no quadro de medalhas entre 111 países nos V Jogos Mundiais Militares em 2011, realizados na cidade do Rio de Janeiro. Com o sucesso do programa em 2011, os objetivos se estenderam passando a apoiar, também, os ciclos olímpicos, gerando elevada visibilidade para as Forças Armadas e para o Exército Brasileiro com os resultados e conquista de medalhas dos atletas militares nos Jogos Olímpicos e Campeonatos Mundiais.

A Comunicação Estratégica para o Exército é uma das principais tarefas da Força nos dias atuais, alinhado com a Política Nacional de Defesa EMPREGO DA COMUNICAÇÃO SOCIAL. O PAARFA tem sido importante ferramenta nesse processo e no trabalho em questão serão analisados os aspectos positivos e oportunidades de melhoria deste programa.

2. METODOLOGIA

A presente pesquisa consta de um trabalho original, de metodologia seccional observacional descritivo, utilizando metodologia qualitativa e quantitativa por meio de estudos bibliográficos e uma pesquisa de campo.

Esta pesquisa realizou o levantamento de dados por meio de pesquisa bibliográfica de literatura (livros, trabalhos acadêmicos, jornais, revistas e redes eletrônicas), além de documentos internos produzidos pelo Exército Brasileiro. As consultas são baseadas nas principais fontes de pesquisa de trabalhos acadêmicos, como as plataformas digitais do Google Acadêmico, Scielo Biblioteca Digital do Exército e EB Revistas.

O tratamento dos dados foi feito por meio da compilação dos resultados de entrevistas com participantes e gestores do programa. Análise de ferramentas de mensuração de alcance de mídia e comparação com parâmetros literários.

O trabalho foi limitado por plataformas de mídia oficiais do Exército Brasileiro e informações coletadas diretamente com os participantes do PAAR, atletas e gestores. Outra limitação foi a abrangência do estudo, mesmo que o programa englobe informações e dados da Marinha do Brasil, Exército Brasileiro e Força Aérea do Brasil, o trabalho ateu-se somente as informações do Exército Brasileiro dentro do Programa Atletas de Alto Rendimento das Forças Armadas.

3. A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA NO EXÉRCITO BRASILEIRO

Segundo Manual de Fundamentos COMUNICAÇÃO SOCIAL (EB20-MF-03.103):

A necessidade da comunicação surge pela ideia-força de integração entre os seres humanos. A comunicação pode ser descrita como o processo por meio do qual o emissor transmite estímulos para intencionalmente influenciar ou modificar o comportamento do receptor, suscitando-lhe uma determinada reação (BRASIL, 2017).

Ainda, de acordo com o Manual de Fundamentos COMUNICAÇÃO SOCIAL (EB20-MF-03.103) a missão da Com Soc é preservar e fortalecer a imagem do Exército junto às comunidades nacional e internacional.

Outro fundamento importante segundo o mesmo manual é o de Divulgação Institucional:

A atividade de divulgação institucional implica elaboração e disseminação de produtos de Com Soc e a utilização dos veículos de comunicação e dos canais de distribuição adequados para levá-los aos públicos-alvo. A divulgação das ações do EB é realizada por intermédio de meios físicos e digitais, empregando uma linguagem que permite uma crescente interação da Instituição com os seus públicos (BRASIL, 2017).

Com base nos fundamentos da Comunicação social, o Exército Brasileiro elabora, por meio de seu Plano Estratégico, seus objetivos de Comunicação.

De acordo com o Plano Estratégico do Exército 2020-2023 (EB-10-P-01.007):

O presente Plano Estratégico do Exército (PEEx) direciona o esforço dos investimentos da Força para o quadriênio 2020-2023, dando prosseguimento ao processo de TRANSFORMAÇÃO do Exército rumo à Era do Conhecimento.

O PEEx é orientado pela MISSÃO e VISÃO DE FUTURO do Exército, estabelecidos na Fase 1, do Sistema de Planejamento Estratégico do Exército (SIPLEEx), bem como pelas Indicações Estratégicas, levantadas na Fase 2 do SIPLEEx, e pela Diretriz do Comandante do Exército 2019 (BRASIL, 2019).

Para a execução desse Plano, são elaborados Objetivos Estratégicos do Exército (OEE) orientando ações estratégicas e atividades. Nesse sentido, o OEE que orienta as atividades de Comunicação Estratégica para o Exército Brasileiro é: OEE14 – Ampliar a Integração do Exército à Sociedade, por meio das Estratégias

14.1 – Desenvolvimento da mentalidade de defesa e 14.2 – Ampliação da divulgação das ações da Força.

Para a Estratégia 14.1 foram levantadas duas Ações Estratégicas: Fomentar, junto às instituições civis, a pesquisa na área de defesa e Incrementar a relação do EB com os Poderes Constituídos.

Para a Estratégia 14.2 foram levantadas duas Ações Estratégicas: Reestruturar o SISCOMSEx (Sistema de Comunicação Social do Exército) enfatizando a relevância e a imprescindibilidade do Exército e Elevar o nível de interatividade com a sociedade, principalmente com os formadores de opinião.

Ainda, no escopo do OEE14, algumas atividades levantadas no PEEEx envolvem o PAARFA como ferramenta de comunicação estratégica: Sistematizar e aperfeiçoar as Relações Institucionais do Exército, Intensificar a interação do EB com os diversos públicos externos e Intensificar a comunicação institucional, de forma estruturada e sistematizada, explorando os valores da Força e os “casos de sucesso” que envolveram a participação do EB.

Alinhado com os pressupostos acima levantados, o Comandante do Exército emite sua Diretriz Anual de Comunicação Estratégica para o Exército Brasileiro (EB20-D-02.017) com a seguinte finalidade:

Orientar o planejamento e as ações de emprego da Comunicação Estratégica (Com Estrt) para o ano de 2023, em consonância com a Diretriz do Comandante do Exército, com o Plano Estratégico do Exército (PEEx) e com a Diretriz Geral de Comunicação Estratégica no âmbito do Exército (EB10-D-01.018). Servir de base para planejamentos, definindo as linhas de esforço e os temas institucionais prioritários para o emprego da Com Estrt em prol da concretização da visão de futuro do Exército Brasileiro (EB), contribuindo com o atingimento dos seus objetivos estratégicos e proporcionando melhores condições para fazer face aos desafios da atualidade (BRASIL, 2023).

Em sua Diretriz Anual de Comunicação Estratégica o Comandante do Exército elenca Temas Institucionais Prioritários, dentre eles os seus Programas Estratégicos como o Programa Atleta de Alto Rendimento.

Nesse contexto, Programa Atleta de Alto Rendimento emerge como uma poderosa ferramenta de comunicação estratégica para o Exército Brasileiro. Através do apoio aos atletas de elite, a instituição evidencia seu comprometimento com o esporte nacional e projeta uma imagem de excelência, disciplina e dedicação para a sociedade. Ao promover a participação dos militares em competições esportivas de alto nível, nacional e internacional, o Exército fortalece os laços de identificação com

a população e demonstra o cuidado com o bem-estar e o desenvolvimento pessoal de seus integrantes. Dessa forma, o Programa Atleta de Alto Rendimento reforça a importância do esporte como ferramenta para a construção de uma imagem positiva das Forças Armadas, aproximando-as da comunidade e contribuindo para a consolidação de uma relação de confiança com a sociedade brasileira, corroborando com o OEE14 – Ampliar a Integração do Exército à Sociedade.

4. O PAARFA E SEU ENDOMARKETING

Segundo Brum:

[...] o endomarketing é conjunto de ações utilizadas por uma empresa (ou uma determinada gestão) para vender a sua própria imagem aos funcionários e familiares. [...] é um esforço feito por uma empresa para melhorar o nível de informação e, com isso, estabelecer uma maior aproximação com seu funcionário. (PEREIRA, 1998 apud BRUM, 2006, p. 20).

Ainda, segundo Pereira (2006), o principal objetivo do endomarketing é integrar os funcionários da organização e fazer com que todos compartilhem metas e objetivos da empresa.

O marketing interno confirma que os funcionários são *stakeholders* tão importantes quanto os clientes externos. Funcionários motivados e comprometidos tendem a ser mais produtivos, comprometidos e interessados em oferecer melhor atendimento ao cliente.

Nesse sentido, o endomarketing, também conhecido como marketing interno, é uma estratégia voltada para o público interno de uma empresa ou instituição, ou seja, seus colaboradores e funcionários. Por meio de ações de comunicação interna, programa de incentivo, o endomarketing busca fortalecer a cultura institucional, melhorar o clima organizacional e aumentar a satisfação dos colaboradores, o que pode resultar em maior produtividade, retenção de talentos e, conseqüentemente, em uma melhoria nos resultados da instituição como um todo.

Dessa forma, o Centro de Capacitação Física do Exército, por meio da Comissão de Desportos do Exército, seguindo a Política Nacional de Defesa de Emprego da Comunicação Social, promoveu diversas atividades com o intuito de integrar os atletas de Alto Rendimento do programa com os quadros da Força Terrestre. Foram realizadas atividades de intercâmbio nas escolas militares, visitas à instalações militares, palestras e troca de conhecimentos com os principais atletas do PAAR.

As principais escolas militares possuem programas de competições internas e de competição entre as Forças Armadas. Esse núcleo esportivo desenvolvido nas escolas militares aparecem como forte difusores do conteúdo gerado pelo esporte militar.

Figura 01 – Atletas do PAAR apoiam as Olimpíadas Escolares da Escola Preparatória de Cadetes do Exército.



Fonte: <https://www.instagram.com/p/CrZX1gEppbp/>

Figura 02 – Atletas do PAAR realizam *camp training* na Escola Preparatória de Cadetes do Exército.



Fonte: <https://www.instagram.com/p/CrZX1gEppbp/>

Figura 03 – Atletas do PAAR prestigiam competição na Academia Militar das Agulhas Negras.



Fonte: https://www.instagram.com/p/Cwa2NEVpL_6/?img_index=4

Outra estratégia que tem sido adotada é a da participação dos atletas de alto rendimento em solenidades militares. Essas atividades aproximam esses atletas de elite do militares do corpo de tropa.

Figura 04 – Atletas do PAAR participam do desfile comemorativo à Independência do Brasil.



Fonte: <https://www.instagram.com/p/Cw5inzeOpc1/>

Por meio dessas ações, alinhada com a definição de Brum sobre endomarketing, o Exército Brasileiro, através da Comissão de Desportos do

Exército, procura vender sua própria imagem ao seu público interno, difundir o programa, além de promover uma aproximação do PAAR com os quadros de integrantes do Exército Brasileiro.

5. O PAARFA E SEU MARKETING EXTERNO

Para Brambilla 2005, o marketing externo:

Focaliza o planejamento, a implementação e o controle das atividades relacionadas com o composto de marketing de uma empresa. Estabelece as relações com o mercado, em termos gerais, e da empresa com os clientes, em específico (BRAMBILLA, 2005).

O Marketing externo, também conhecido como marketing de saída ou outbound marketing, é uma estratégia que se concentra em promover e comercializar produtos, serviços ou marcas para o público-alvo externo de uma empresa ou instituição. O marketing externo é fundamental para aumentar a visibilidade da empresa ou instituição.

De acordo com a Portaria C Ex/EME N° 934, de 21 de dezembro de 2022, que aprova a Diretriz para os Desportos no Exército para o ano de 2023 (EB20-D-01.078), em seu capítulo V, DAS ATRIBUIÇÕES, compete ao Centro de Comunicação Social do Exército (CCOMSEx) a divulgação das principais competições de responsabilidade do Exército, bem como da participação dos atletas do PAAR nos eventos desportivos, conforme avaliação de pertinência.

Segundo Exército Brasileiro (2023) o CCOMSEx é o departamento responsável por planejar, desenvolver e coordenar as atividades do Sistema de Comunicação Social do Exército. Colabora ainda para o fortalecimento e para a preservação e divulgação da imagem do Exército junto à sociedade. Dessa forma, as ações de marketing externo do Exército Brasileiro passam pela gestão deste órgão.

As estratégias de marketing externo mais comuns são:

Publicidade - a publicidade é uma estratégia amplamente utilizada para promover produtos, serviços ou a marca da empresa. Pode ser realizado por meio de anúncios em mídia tradicional (TV, rádio, jornais, revistas) ou mídia digital (anúncios online, redes sociais, YouTube).

Marketing de conteúdo – criar e compartilhar.

Mídias Sociais – redes sociais.

Marketing de influenciadores – parceria com personalidades de elevado engajamento nas mídias sociais.

Eventos e patrocínios – participar de eventos do setor ou patrocinar eventos locais ou globais pode aumentar a visibilidade da marca/instituição e criar oportunidades de interação com clientes em potencial.

Relações públicas – as atividades de relações públicas ajudam a construir e manter uma imagem positiva da empresa na mídia e entre o público. Isso inclui comunicados de imprensa, entrevistas na mídia, publicação de artigos e outros esforços para contar a história da empresa.

Uma campanha de marketing, normalmente, combina algumas estratégias de marketing para atingir um maior alcance.

Figura 05 – Atleta do PAAR em divulgação no dia do Exército.



Fonte: https://www.instagram.com/p/CrOeG4_gJTE/

A Comissão de Desportos do Exército (CDE), promove alguns eventos no intuito do cumprimento das atividades levantadas no PEEEx. Podemos observar que a CDE desenvolve treinamentos com Comissões Desportivas nacionais e internacionais, clubes expoentes e personalidades desportivas, aperfeiçoando,

assim, as Relações Institucionais do Exército e intensificando a interação do EB com os diversos públicos externos.

Figura 06 - Encerramento da base de treinamento com a equipe olímpica permanente de boxe.



Fonte: https://www.instagram.com/p/Ct5X23utyZy/?img_index=1

O marketing externo desenvolvido pelo Exército Brasileiro para o PAAR procura aproveitar da presença significativa na mídia dos atletas de alto rendimento e da forma como eles são extremamente reconhecidos pelo público. Atletas de destaque são frequentemente vistos como modelos de sucesso e excelência. Ao se associar a eles, a organização pode aproveitar a visibilidade deles para ganhar mais reconhecimento, atenção e credibilidade.

6. OS ASPECTOS POSITIVOS E BOAS PRÁTICAS DO PAARFA

Segundo Júnior (2020), ao ingressarem no programa, os atletas podem usufruir de uma rede de benefícios da estrutura física e administrativa do Exército Brasileiro. Essa rede conta com profissionais altamente qualificados na área de Educação Física, acompanhamento médico, remuneração e uma estrutura de treinamento de alto nível na Escola de Educação Física do Exército.

O suporte prestado pela estrutura física e administrativa do Exército proporciona melhores condições de desenvolvimento dos atletas, o que auxilia no incremento dos resultados.

Nesse sentido, os resultados após a implementação do programa foram muito positivos. Ainda segundo Júnior (2020), a contribuição das Forças Armadas foi de 68% dos pódios de toda delegação brasileira no Jogos Olímpicos e Paralímpico em 2016, além de ter saído da 33ª posição do quadro de medalhas nos IV Jogos Mundiais Militares em 2007, Pinheiro (2011), para 1ª posição nos V Jogos Mundiais Militares no Rio de Janeiro em 2011.

6.1 RESULTADOS RELEVANTES

JMM 2011

Ordem	País				Total
1	 Brasil	45	33	36	114
2	 China	37	28	34	99
3	 Itália	14	13	24	51
4	 Polónia	13	19	11	43
5	 França	11	3	3	17
6	 Coreia do Sul	8	6	8	22
7	 Coreia do Norte	7	2	3	12
8	 Quênia	6	5	5	16
9	 Alemanha	5	19	11	36
10	 Ucrânia	5	4	9	18







EXÉRCITO	OURO	PRATA	BRONZE	TOTAL
	29	25	18	72

JMM 2015

Ordem	País				Total
1	 Rússia	59	43	33	135
2	 Brasil	34	26	34	84
3	 China	32	31	35	98
4	 Coreia do Sul	19	15	25	59
5	 Polónia	10	13	19	42
6	 França	9	9	11	29
7	 Alemanha	8	10	15	33
8	 Bahrein	7	2	4	13
9	 Itália	5	11	12	28
10	 Ucrânia	5	9	12	26

EXÉRCITO	OURO	PRATA	BRONZE	TOTAL
	13	10	15	38

JMM 2019

Ordem	País				Total
1	 China	133	64	42	239
2	 Rússia	51	53	57	161
3	 Brasil	21	31	36	88
4	 França	13	20	24	57
5	 Polónia	11	15	34	60
6	 Alemanha	10	15	20	45
7	 Coreia do Norte	9	8	15	32
8	 Bahrein	9	1	7	17
9	 Uzbequistão	8	7	5	20
10	 Ucrânia	5	13	15	33

EXÉRCITO	OURO	PRATA	BRONZE	TOTAL
	8	10	11	29

Jogos Olímpicos 2016

Durante os Jogos, os atletas das Forças Armadas participaram de 27 modalidades. O Ministério da Defesa ultrapassou as metas estabelecidas de classificar 100 atletas militares e conquistar 10 medalhas. Os números foram superiores a Londres, em 2012, e a soma chegou a 145 militares integrantes do Time Brasil que alcançaram 13 medalhas. Com 19 medalhas, o Brasil teve o melhor

desempenho da história em Olimpíadas. A contribuição das Forças Armadas para esse alcance foi de 68% dos pódios.

Os medalhistas representantes das três Forças foram:

Marinha: Rafaela Silva (ouro no judô), Mayra Aguiar (bronze no judô), Maicon Siqueira (bronze no taekwondo), Robson Conceição (ouro no boxe), Martine Grael e Kahena Kunze (ouro na vela), Alison e Bruno (ouro no vôlei de praia) e Ágatha e Bárbara (prata no vôlei de praia).

Exército: Felipe Wu (prata no tiro esportivo), Poliana Okimoto (bronze na maratona aquática) e Rafael Silva (bronze no judô).

Força Aérea: Arthur Nory (bronze na ginástica artística), Arthur Zanetti (prata na ginástica artística) e Thiago Braz (ouro no atletismo).

Jogos Olímpicos 2021

Militares conquistaram 38 % das medalhas do Brasil em Tóquio. Integrantes do Programa Atletas de Alto Rendimento (PAAR) do Ministério da Defesa, Ana Marcela, na maratona aquática, Kahena Kunze, na vela classe 49erfx, e Hebert Conceição, no boxe masculino, trouxeram três ouros. Beatriz Ferreira conseguiu a prata no boxe feminino. Os quatro pódios de atletas militares que completam a lista são Daniel Cargnin, no judô, Fernando Scheffer, natação nado livre, Alison dos Santos, 400 metros com barreira e Abner Teixeira, no boxe. Todos ficaram com o bronze. Os militares possuem a graduação de 3º sargento. Dos 302 atletas do time Brasil que estiveram presentes em Tóquio, 91 são militares. Essa fatia corresponde a 30% da equipe. A proporção é equivalente à delegação que esteve na Olimpíada do Rio de Janeiro, há cinco anos. Na última edição dos jogos, dos 465 atletas que integraram o elenco brasileiro, 145 eram militares.

6.2 LEGADO

No que se refere ao legado, os ganhos para o Exército Brasileiro vão muito além de ter melhorado significativamente seu resultado nas principais competições.

Para os JMM 2011 e Jogos Olímpicos 2016 muitas estruturas foram construídas e permanecem, até os dias atuais, sendo utilizadas pelo Exército Brasileiro. A construção da vila dos atletas para os JMM 2011 hoje é utilizada como Próprios Nacionais Residenciais para o seu efetivo de militares. O Complexo Desportivo de Deodoro foi construído com modernas instalações de treinamento que atualmente são utilizados pelo esporte de alto rendimento e recreação. A modernização do Estande de Tiro Nacional, possibilitou o país sediar competições do programa olímpico e militar em alto nível. A modernização do Centro de Capacitação Física do Exército. São alguns exemplos do legado desses grandes jogos.

Figura 07 – Complexo Desportivo Militar da Vila Militar.



Fonte: <https://www.google.com.br/maps/place/Deodoro,+Rio+de+Janeiro+-+RJ/@-22.8612552,-43.3987659,3003m/data=!3m1!1e3!4m6!3m5!1s0x9963b59734e613:0x391c4063b6eb3818!8m2!3d-22.859371!4d-43.384949!16s%2Fm%2F0ch4s5s?entry=ttu>

Além disso, o intangível ganho em conhecimento, resultado do acompanhamento aproximado das técnicas de treinamento de atletas expoentes, resultados e experiências na organização de grandes eventos, influenciaram na produção científica e figura como mais um aspecto positivo do PAAR.

Figura 08 – Centro de Capacitação Física do Exército.



Fonte: <https://www.google.com.br/maps/@-22.9449845,-43.156846,375m/data=!3m1!1e3?entry=ttu>

7. AS OPORTUNIDADES DE MELHORIAS DO PAARFA

Segundo Silva (2017), alguns aspectos foram levantados como oportunidades de melhoria:

A estrutura da Comissão de Desportos do Exército precisa ser adaptada para explorar o PAAR em sua plenitude (Aumento do Quadro de Cargos Previstos); a exploração da imagem dos Atletas de Alto Rendimento pode ser aperfeiçoada; a contribuição com o desenvolvimento do desporto na força pode ser aperfeiçoada; e a restrição por parte da Comissão Desportiva Militar do Brasil de realização de campeonatos das FFAA das diversas modalidades a fim de fomentar o esporte dentro da Força (SILVA, 2017).

A Portaria C Ex/EME N° 934, de 21 de dezembro de 2022, que aprova a Diretriz para os Desportos no Exército para o ano de 2023 (EB20-D-01.078), em seu Art. 12:

O Exército Brasileiro é o responsável pela preparação e pela participação das seleções brasileiras militares de esgrima, escalada esportiva, futebol masculino, vôlei masculino e feminino, hipismo, judô masculino, caratê, natação, maratona aquática, orientação, paraquedismo, pentatlo moderno, pentatlo militar, tênis, tiro e triatlo (BRASIL, 2022).

Dessa forma, os membros da CDE, que possuem uma reduzida equipe, absorvem a gestão e coordenação de 17 (dezessete) modalidades desportivas, o que resulta em acúmulo de funções, além dos encargos administrativos inerentes às organizações militares tradicionais.

No aspecto exploração da imagem dos atletas de alto rendimento, há de se investigar junto à Comissão de Desportos do Exército e ao Centro de Comunicação Social do Exército de que forma tem sido aproveitada a imagem e se há um plano estratégico de alinhamento dessa tarefa.

No que tange à contribuição com o desenvolvimento do desporto na força, levantado por Silva (2017), cabe buscar compreender as ações desenvolvidas nesse sentido, uma vez que nota-se uma robusta participação dos atletas de alto rendimento em eventos nas escolas militares e em quartéis, sendo essas atividades registradas nas redes sociais oficiais da Comissão de Desportos do Exército.

No tocante à restrição por parte da Comissão Desportiva Militar do Brasil de realização de campeonatos das FFAA das diversas modalidades a fim de fomentar o esporte dentro da Força, observa-se que, de acordo com a Diretriz para os

Desportos no Exército para o ano de 2023 (EB20-D-01.078), em seu Anexo A, CALENDÁRIO DO PROGRAMA DESPORTIVO DO EXÉRCITO PARA O ANO DE 2023, existem 39 (trinta e nove) competições nacionais e internacionais previstas para o corrente ano, bem como 9 (nove) referente às escolas militares, porém a execução das atividades depende de fatores como disponibilidade de recurso.

8. CONCLUSÃO

Para a implementação do PAAR no país, buscou-se estudar programas semelhantes em outros países. A adoção dessa sistemática para complementar e evoluir a representatividade das Forças Armadas nas principais competições nacionais e internacionais resultou em uma mudança significativa no tratamento do desporto nas instituições militares.

O resultado nas principais competições militares foi imediato o que despertou o interesse em ampliar o programa para apoiar o programa olímpico.

Além disso, houve um desenvolvimento na capacidade nacional de organizar competições de alto nível.

Com o sucesso do programa, surge a necessidade de tratar e desenvolver de forma positiva os resultados no campo do marketing. Surge a oportunidade de aproveitar o programa como ferramenta de comunicação estratégica para o Exército Brasileiro.

O Centro de Comunicação Social do Exército tem gerenciado as diretrizes para condução e vinculação da imagem do Exército Brasileiro por meio de documentos atualizados e emitidos anualmente.

No endomarketing, muitas atividades foram e estão em andamento no âmbito interno, como camping training e troca de experiências. Nas escolas militares há uma aproximação desses atletas de alto rendimento com jovens atletas militares que são potentes difusores do programa. Essa integração visa desenvolver o pertencimento, aproveitar a experiência e criar no público interno o conhecimento e sentimento positivo relativo ao PAAR.

Nas estratégias voltadas para o marketing externo, o Exército Brasileiro por meio da Comissão de Desportos do Exército tem utilizado de forma combinada a publicidade, o marketing de conteúdo, as mídias sociais e eventos no aproveitamento da positiva imagem e alcance dos atletas de alto rendimento, além de atividades de relações públicas para engajar o público externo.

Nota-se que o PAAR tornou-se uma poderosa ferramenta de comunicação estratégica para o Exército Brasileiro. O programa resultou em uma mudança significativa nos resultados das Forças Armadas nas principais competições internacionais. O país conquistou a primeira colocação no quadro de medalhas nos JMM 2011. Mais do que um excelente resultado em competições, houve, ainda, um

legado estrutural, passando o Exército Brasileiro a ter instalações desportivas de alto nível e um legado de conhecimento com produções científicas sobre o assunto, absorção de novas tecnologias de treinamento e desenvolvimento de capacidade de organizar grandes eventos.

No entanto, todo sistema pode ser aprimorado. O PAAR tomou um protagonismo e tamanho que hoje a reduzida estrutura gerencial do programa apresenta dificuldades em aproveitar na plenitude os benefícios do programa para o Exército Brasileiro. Entende-se, também, que para ampliar a exploração da imagem dos atletas de alto rendimento dentro do PAAR e seus resultados deve haver um esforço conjunto e alinhado do Centro de Comunicação Social do Exército com a Comissão de Desportos do Exército, aliando o conhecimento técnico com a execução.

Em suma, o PAAR traz uma série de benefícios substanciais para a comunicação estratégica do Exército Brasileiro. Ao associar-se a atletas de destaque, o Exército fortalece sua imagem de compromisso com a excelência, determinação e trabalho em equipe, valores que são essenciais tanto no campo esportivo quanto na defesa nacional. Além disso, esta parceria oferece uma plataforma poderosa para alcançar um público mais amplo, aproveitando a visibilidade e a variedade dos atletas para compartilhar mensagens importantes sobre o papel e a missão das Forças Armadas. Através dessa sinergia entre esporte e defesa, o Exército não apenas inspira a nação, mas também reforça sua posição como uma instituição comprometida com o progresso, a disciplina e o serviço à sociedade.

REFERÊNCIAS

HISTORY, CISM, 2023. Disponível em: < <https://www.milsport.one/cism/what-is-cism>>. Acessado em 24/04/2023 às 12:40h.

PINHEIRO, José Carlos; **O Programa de Promoção do Esporte de Alto Rendimento no Exército Brasileiro**. 2011, 25 f. Trabalho de Conclusão de Curso – Comitê Olímpico Brasileiro, Rio de Janeiro, 2011.

Ministério da Defesa. **Política Nacional de Defesa**. Brasília, DF, 2012.

JÚNIOR, Fernando Teodoro Coelho de Araujo; **A participação do Exército Brasileiro no Programa de Atletas de Alto Rendimento do Ministério da Defesa**. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Formação Complementar do Exército / Centro Universitário do Sul de Minas – UNIS-MG.

PEREIRA, Marcelo Vieira Campos; **A Influência do Endomarketing nas Organizações**. 2006. Monografia apresentada como requisito para conclusão do curso de bacharel em Administração do Uniceub – Centro Universitário de Brasília.

EXÉRCITO, Comissão de Desportos [Instagram: @cde.brasil]. *ATLETAS DO EXÉRCITO PRESTIGIAM E APÓIAM AS OLIMPIADAS ESCOLARES DA ESPCEX Entre os dias 18 e 21 de abril ocorreram ...* Publicação 23/04/2023. Disponível em: Instagram, <https://www.instagram.com/p/CrZX1gEppbp/>. [consult. 25/04/2023].

BRAMBILLA, Flávio Régio. **ABORDAGEM CONCEITUAL DE MARKETING INTERNO**. REAd - Revista Eletrônica de Administração, vol. 11, núm. 1, enero-febrero, 2005, pp. 1-56 Universidade Federal do Rio Grande do Sul Porto Alegre, Brasil.

BRASIL. **Portaria C Ex/EME Nr 934, de 21 de dezembro de 2022. Diretriz para os Desportos no Exército para o ano de 2023 (EB20-D-01.078)**, 2022.

PINHEIRO, José Carlos. **O Programa de Promoção do Esporte de Alto Rendimento no Exército Brasileiro**. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Avançado de Gestão Esportiva) - Comitê Olímpico Brasileiro, Rio de Janeiro, 2011.

SILVA, Celso; PINHEIRO, José Carlos; MORAES, Josué; CORREIA, Roberto; PEREIRA, Sebastian . **Atletas de alto rendimento nas Forças Armadas: um estudo analítico de práticas internacionais bem sucedidas**. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Avançado de Gestão Esportiva) - Comitê Olímpico Brasileiro, Rio de Janeiro, 2011.

EXÉRCITO BRASILEIRO. **Histórico do Centro de Comunicação Social do Exército.** Disponível em: <https://www.eb.mil.br/o-exercito?p_p_id=101&p_p_lifecycle=0&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&_101_struts_action=%2Fasset_publisher%2Fview_content&_101_assetEntryId=388911&_101_type=content&_101_groupId=11425&_101_urlTitle=historico-do-centro-de-comunicacao-social-do-exercito&inheritRedirect=true> Acessado em 25/04/2023 às 14:26h

SILVA, Tiago Cabral. **ATLETAS DE ALTO-RENDIMENTO: REFLEXOS E CONTRIBUIÇÕES ADVINDAS PARA O EB E PROPOSTAS DE MELHORIA PARA A GESTÃO DO PROGRAMA.** Trabalho acadêmico apresentado à Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, como requisito para a especialização em Ciências Militares com ênfase em Gestão Organizacional, Rio de Janeiro, 2017.

SOEIRO, Renato Souza Pinto. **A Contribuição da Escola de Educação Física para o Esporte Nacional: 1933 a 2000.** Universidade Castelo Branco, Rio de Janeiro, 2003.

BRASIL. **Diretriz Anual de Comunicação Estratégica para o Exército Brasileiro – 2023 (EB20-D-02.017)**, 1ª Edição, 2022.

BRASIL. **Plano Estratégico do Exército 2020-2023 (EB10-P-01.007)**, 2019.

BRASIL. **Manual de Fundamentos COMUNICAÇÃO SOCIAL (EB20-MF-03.1030)**, 2ª Edição, 2017.