



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

Cel Inf **SAULO RAMOS DE CARVALHO CAVALCANTI**

**A participação de tropas brasileiras em Missões de Paz como vetor da Comunicação Estratégica do Exército Brasileiro.**

Rio de Janeiro

2021





Cel Inf **SAULO RAMOS DE CARVALHO CAVALCANTI**

**A participação de tropas brasileiras em Missões de Paz como vetor da Comunicação Estratégica do Exército Brasileiro.**

*Policy Paper* apresentado à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Ciências Militares, com ênfase em Política, Estratégia e Alta Administração Militar.

Orientador: Cel RAFAEL CUNHA DE ALMEIDA

Rio de Janeiro

2021

C376p

Cavalcanti, Saulo Ramos de Carvalho

**A participação de tropas brasileiras em Missões de Paz como vetor da Comunicação Estratégica do Exército Brasileiro. / Saulo Ramos de Carvalho Cavalcanti, 2021.**

32 f.: il.; 30 cm.

Orientação: Rafael Cunha de Almeida.

Policy Paper (Especialização em Política, Estratégia e Alta Administração Militar) — Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2021.

Bibliografia: f. 30-32

1. MISSÕES DE PAZ. 2. COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA. 3. EXÉRCITO BRASILEIRO.  
I. Título.

CDD 355.4

Cel Inf **SAULO RAMOS DE CARVALHO CAVALCANTI**

## **A participação de tropas brasileiras em Missões de Paz como vetor da Comunicação Estratégica do Exército Brasileiro.**

*Policy Paper* apresentado à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Ciências Militares, com ênfase em Política, Estratégia e Alta Administração Militar.

Aprovado em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2021.

### COMISSÃO AVALIADORA

---

RAFAEL CUNHA DE ALMEIDA – Cel Cav QEMA – Presidente  
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

---

FERNANDO LUIZ VELASCO GOMES – Cel Art QEMA – Membro  
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

---

JAIRO LUIZ FREMDLING FARIAS JÚNIOR – Maj Inf QEMA – Membro  
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

Toda honra, glória e louvor ao Senhor dos Exércitos, o Deus vivo que me concedeu saúde e sabedoria para concluir o Curso de Política Estratégia e Alta Administração do Exército.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Cel Rafael Cunha de Almeida pela indispensável orientação, paciência e disponibilidade, fundamentais para a conclusão deste trabalho.

Aos meus pais, José Ramos Cavalcanti e Nanci Pessoa de Carvalho Cavalcanti pela educação que me proporcionaram durante toda a minha vida.

## RESUMO EXECUTIVO

O Exército Brasileiro (EB) tem uma longa história de participação em operações de manutenção da paz sob a égide da Organização das Nações Unidas (ONU). Nessas ocasiões, é relevante a participação de tropas do EB em Missões de Paz como vetor da Comunicação Estratégica da Instituição, foco do presente trabalho. Para deslindar o tema, o estudo será pautado por meio de uma pesquisa bibliográfica, baseando-se a fundamentação teórico-metodológica na investigação sobre a relação entre as Missões de Paz realizadas pelo Exército Brasileiro e a Comunicação Estratégica da Instituição. Assim, será verificada a Comunicação Estratégica em termos de definição geral, como ela ocorre intra-EB e seu inter-relacionamento com o Plano Estratégico da Força. Também será verificada a concepção de Missões de Paz, o histórico da participação do EB nestes eventos e, por fim, como tais missões se configuram como vetor para Comunicação Estratégica do EB. Desde 1947 até o presente momento, ocorreram quarenta e sete missões, visando pacificar ou estabilizar nações assoladas por conflitos, nas quais o Exército Brasileiro, de forma estratégica, vem mantendo a comunicação de seus valores e capacidades, nos cenários nacional e internacional. Nesse contexto de operações de paz, o Exército Brasileiro preserva a sua condição de instituição nacional permanente, por força de preceito constitucional, e orienta-se em função da evolução da natureza dos conflitos contemporâneos, resultado das mudanças da sociedade e da evolução tecnológica aplicadas aos assuntos de Defesa. Por conseguinte, a Comunicação Estratégica (Com Estrt) é utilizada no processamento e na disseminação da informação de temas institucionais de interesse do EB, sendo definida como a comunicação alinhada, integrada e sincronizada com os Objetivos Estratégicos do Exército (OEE), impondo a combinação das práticas tradicionais de comunicação social com as relações institucionais e com o emprego de mídias digitais. Para uma melhor compreensão da importância da Com Estrt para o Exército Brasileiro é necessário analisar as ações de divulgação institucional que a Força executa com a finalidade de obtenção de maior transparência, credibilidade e confiança para o desenvolvimento de suas estratégias, seja como Instituição perante seus diversos públicos de interesse, seja em operações. Diante deste cenário, este *Policy Paper* tem por objetivo apresentar as contribuições das participações de tropas do Exército Brasileiro em Missões de Paz como vetor da Comunicação Estratégica da Instituição. Norteando-se por tal propósito, ao final são propostas recomendações para aumentar a efetividade das participações em Missões de Paz como vetor da Comunicação Estratégica do Exército Brasileiro.

Palavras-chave: Missões de Paz; Comunicação Estratégica; Exército Brasileiro.



## ABSTRACT

The Brazilian Army has a long history of participating in peacekeeping operations under the aegis of the United Nations (UN). On these occasions, the participation of Brazilian Army troops in Peace Missions is relevant as a vector of the Institution's Strategic Communication, the focus of this work. To unravel the theme, the study will be guided by a bibliographical research, based on the theoretical-methodological foundation in the investigation of the relationship between the Peace Missions carried out by the Brazilian Army and the Institution's Strategic Communication. Thus, the Strategic Communication will be verified in terms of general definition, how it occurs intra-Army and its interrelationship with the Force's Strategic Plan. It will also be verified the conception of Peace Missions, the history of the Army's participation in these events and , finally, how such missions are configured as a vector for Strategic Communication of the Brazilian Army. Since 1947 to date, there have been forty-seven missions, aiming to pacify or stabilize conflict-ravaged nations, in which the Brazilian Army has strategically maintained communication, decommunicated and continues to strategically communicate its values and capabilities, on the national and international scene. In this context of peace operations, the Brazilian Army preserves its status as a permanent national institution, by virtue of constitutional precept, and is guided by the evolution of the nature of contemporary conflicts, as a result of changes in society and technological developments applied to Defense matters. Consequently, Strategic Communication is used in the processing and dissemination of information on institutional topics of interest to the Army, being defined as communication aligned, integrated and synchronized with the Army's Strategic Objectives, imposing the combination of traditional social communication practices with institutional relations and the use of digital media. For a better understanding of the importance of Strategic Communication for the Brazilian Army, it is necessary to analyze the institutional dissemination actions that the Force performs in order to obtain greater transparency, credibility and trust for the development of its strategies, whether as an Institution before its various stakeholders, or in operations. Given this scenario, this Policy Paper aims to present the contributions of the participation of Brazilian Army troops in Peace Missions as a vector of the Institution's Strategic Communication. Guided by this purpose, at the end, recommendations are proposed to increase the effectiveness of participation in Peace Missions as a vector of Strategic Communication of the Brazilian Army.

**Keywords:** Peace Missions; Strategic Communication; Brazilian Army.

## LISTA DE ABREVIATURAS

AGNU	Assembleia Geral das Nações Unidas
Com Estrt	Comunicação Estratégica
Com Soc	Comunicação Social
CPEAEx	Curso de Política, Estratégia e Alta Administração do Exército
CSNU	Conselho de segurança das Nações Unidas
EB	Exército Brasileiro
ECEME	Escola de Comando e Estado-Maior do Exército
INTERFET	Força Internacional para o Timor Leste
MINUSTAH	Missão das Nações Unidas para a Estabilização no Haiti
OEE	Objetivo Estratégico do Exército
ONU	Organização das Nações Unidas
PEEEx	Plano Estratégico do Exército
PMT	Política Militar Terrestre
SINFOEx	Sistema de Informação do Exército
UNAVEM	Missão de Verificação das Nações Unidas em Angola
UNIFIL	Força Interina das Nações Unidas no Líbano
UNMISSET	Missão das Nações Unidas de Apoio a Timor Leste

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	9
<b>2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	11
<b>3 REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	12
<b>4 COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA</b> .....	13
4.1 Definição de Comunicação Estratégica em instituições nacionais e internacionais.....	13
4.2 As mídias sociais.....	16
4.3 A Teoria dos <i>Stakeholders</i> .....	16
4.4 <i>Accountability e Compliance</i> .....	17
4.5 A Comunicação Estratégica no EB.....	18
4.6 A Política Militar Terrestre.....	20
4.7 O Plano Estratégico do Exército.....	21
4.8 Relação da Comunicação Estratégica com o Plano Estratégico do Exército.....	22
4.9 Diretriz Geral de Comunicação Estratégica.....	22
4.10 Diretriz Anual de Comunicação Estratégica.....	24
<b>5 AS MISSÕES DE PAZ</b> .....	26
5.1 Definição de Missão de Paz.....	26
5.2 Histórico das participações do EB nas Missões de Paz.....	26
5.3 As Missões de Paz como vetor da Comunicação Estratégica do EB.....	27
<b>6 CONCLUSÃO</b> .....	29

## 1 INTRODUÇÃO

A participação do Exército Brasileiro em Missões de Paz possui uma rica história, de mais de sete décadas, transmitindo os valores da Força, demonstrando o profissionalismo no cumprimento das missões, fortalecendo a imagem da Instituição e gerando oportunidades de aperfeiçoamento das capacidades operacionais. Nesse contexto, a comunicação estratégica das Forças Armadas das nações vem crescendo em importância devido à maior integração do ambiente operacional, nas dimensões física, humana e informacional, bem como devido à influência cada vez maior da opinião pública no processo de tomada de decisão e, ainda, devido à capacidade dissuasória de um Exército estar diretamente relacionada à capacidade de comunicar suas possibilidades.

As operações de paz da Organização das Nações Unidas (ONU) são utilizadas como um instrumento de segurança coletiva, promovendo a construção de um ambiente internacional estável. As Missões de Paz sob a égide da ONU evoluíram de uma perspectiva caracterizada por acordos de paz e estratégias de cessar-fogo entre as partes envolvidas, para uma perspectiva complexa e multidimensional, caracterizada por questões políticas, sociais, econômicas, culturais e judiciais. Ao longo dessas transformações, o Brasil também buscou se adaptar e incorporar essa nova postura multidimensional à sua atuação.

Em meio a este enfoque, a Comunicação Estratégica (Com Estrt) é utilizada no processamento e na disseminação da informação de temas institucionais de interesse do EB, sendo definida como a comunicação alinhada, integrada e sincronizada com os OEE, impondo a combinação das práticas tradicionais de comunicação social, com as relações institucionais e com o emprego de mídias digitais (BRASIL, 2020f). O mundo atual, caracterizado por uma demasiada disponibilidade de informações, em inúmeros ambientes e canais, traz grandes desafios para a Com Estrt. Esses desafios vêm seguidos de grandes transformações de costumes de comportamento do homem na sociedade, de seus valores, dos meios de comunicação e das estruturas sociais, políticas e econômicas. Sendo assim, na busca por uma nova postura e por novas formas de se comunicar, acreditando que a comunicação é fundamental para a estabilidade e para a evolução institucional, o Exército Brasileiro aprovou a Diretriz Geral supracitada, envidando

esforços para a implementação de uma Com Estrt mais efetiva e com o propósito de integrar e fortalecer o discurso institucional. Cabe ressaltar que no corrente ano (2021), a Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME), por meio dos alunos do Curso de Política, Estratégia e Alta Administração do Exército (CPEAEx), realiza um Projeto Interdisciplinar versando sobre a Com Estrt e a consecução dos Objetivos Estratégicos do EB.

Nesse contexto, o Exército Brasileiro tem utilizado as Missões de Paz como uma ferramenta de Com Estrt da Instituição, visando a consecução dos Objetivos Estratégicos da Força, tendo o desafio de adquirir capacidades militares terrestres que realmente dissuadam quaisquer agressões que possam ocorrer na atualidade e no futuro.

O objetivo geral deste trabalho é verificar a participação do EB em Missões de Paz como vetor da Com Estrt da Força e apresentar sugestões no sentido de colaborar com a maior efetividade desse vetor.

## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo será realizado, principalmente, por meio de uma pesquisa bibliográfica, pois baseará sua fundamentação teórico-metodológica na investigação sobre os assuntos que correlacionam as Missões de Paz realizadas pelo Exército Brasileiro e a Comunicação Estratégica da Instituição. Serão consultados, portanto, livros, manuais e artigos de acesso ao público em geral.

A análise de conteúdo e a revisão bibliográfica será realizada utilizando o método qualitativo e, também, levará em consideração a experiência deste autor, como integrante da primeira Missão de Paz no Timor-Leste, proporcionando uma visão prática sobre a fundamentação teórica para se confirmar ou não a hipótese apresentada.

Este trabalho versa sobre a realização da Com Estrt do EB, aproveitando-se, para este fim, sua participação nas Missões de Paz. Dessa forma, por meio de método dedutivo, procurar-se-á comprovar a hipótese de que a participação de tropas brasileiras em Missões de Paz são um vetor de Comunicação Estratégica para a Força.

### **3 REVISÃO DE LITERATURA**

Foi observado com a revisão documental que não existe um Plano de Comunicação Estratégica no EB, o que indica que não há um estudo específico da utilização das Missões de Paz como um vetor para a finalidade mencionada.

Nesse cenário, a revisão literária será realizada no intuito de gerar, de modo dedutivo, um entendimento mais específico das participações em Missões de Paz como vetor da Com Estrt do EB, não permanecendo no nível da estrutura atual de Comunicação Social, como foi observado na revisão inicial de literatura do presente trabalho. Nesse sentido, será observada a proposta em desenvolvimento no Projeto Interdisciplinar realizado na ECEME versando sobre Comunicação Estratégica.

Dessa forma, a revisão de literatura tem a finalidade de compilar e sintetizar as informações existentes a respeito do assunto a ser tratado, devendo ser sistemática e metódica, ou seja, seguir um percurso definido.

## 4 A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

### 4.1 Definição de Comunicação Estratégica em instituições nacionais e internacionais

Atualmente, a sociedade convive com uma multiplicidade de plataformas tecnológicas de acesso à informação, bem como inúmeros meios de difusão. Isso acarreta o consumo e a individualidade da informação, fazendo com que o ser humano tenha cada vez mais onipresente o sentimento de liberdade de escolha. E, nesse novo mundo, globalizado e interconectado, surge “uma nova ordem mundial”, a Economia de Informação.

Em tal modalidade de economia, o ser humano é o produtor, o consumidor, o emissor e o receptor da mensagem, o que impele que as empresas revejam a sua estratégia. Em prol da visibilidade (objetivando lucratividade, credibilidade ou desenvolvimento), as estratégias comercial e corporativa, assim como a marca das empresas, obrigatoriamente passam a fluir pelo mundo digital.

Com tudo isso, homem e máquinas estão se tornando mais próximos, podendo-se verificar uma forma de simbiose, no qual surge o “Homem Digital” e a “Máquina Humana”, dividindo os mesmos espaços e ambientes.

O ser humano vivencia a Quarta Revolução Industrial, caracterizada por inúmeras tecnologias avançadas, tais como inteligência artificial, robótica, internet das coisas e computação em nuvem, que estão alterando as formas de produção e os modelos de negócios, tanto no Brasil quanto no mundo (PORTAL DA INDÚSTRIA, 2021). Assim sendo, a Comunicação Estratégica insere-se nesse panorama, em que ocorrem quedas de barreiras e integração. Isso demanda uma nova visão estratégica nas organizações, considerando o mundo “plano”, dada a facilidade de propagação e alcance, não se esquecendo de que as informações na internet deixam rastros e, ainda, as redes sociais são o coração das novas práticas e de socialização.

Para Pereira (2014), a Comunicação Estratégica consiste em um conjunto de ações planejadas, bem definidas e estruturadas para que os objetivos da organização sejam atendidos. Esta comunicação conduz a mudanças de atitudes e alterações no comportamento dos membros da organização e orienta-os de forma que seus componentes se sintam motivados e integrados para que as metas sejam



atingidas. A comunicação envolve a organização em sua totalidade – diretores, funcionários, associados, voluntários etc.

Algumas das principais áreas de atuação da Comunicação Estratégica estão ligadas à identidade e à cultura organizacional, que corresponde à gestão dos seus ativos intangíveis, pois a reputação de uma organização depende cada vez menos de esforço publicitário e cada vez mais da Comunicação Estratégica e seu enfoque integral (ISLAS, 2005).

Em outra definição, observa-se que as oportunidades se encontram no campo da imagem, logo a Comunicação Estratégica está a serviço da *gestão de ativos intangíveis* como a imagem, a reputação, a responsabilidade social corporativa e a marca entendida como marca empresa e não somente marca produto (TIRONI; CARVALHO, 2011).

A Comunicação Estratégica é uma forma de aglutinar as diferentes ações de comunicação para a consecução dos objetivos estratégicos da empresa, pensando mais nos objetivos do que nas ações, correspondendo à sobrevivência e ao êxito sustentado de uma empresa (ZERFASS *et al.*, 2018).

A Comunicação Estratégica se define por dois termos: *comunicação* de longo prazo e omnidirecional (RULER, 2018) e *estratégia*, por meio de táticas e planos (CARRILLO, 2014). Neste escopo, é importante definir a comunicação estratégica como estando associada ao pensamento estratégico, à forma de alcançar objetivos a longo prazo.

Segundo Carrillo (2014), a Estratégia deve ter alguns pontos focais: a gestão da comunicação; os *Stakeholders*; os modelos capazes de medir o benefício da Comunicação Estratégica; a demanda de novos profissionais; e a integração da comunicação interna com a externa.

No que se refere ao conceito da comunicação, não limitada apenas como um processo de transmissão de informações, Margarida Kunsch (2020) nos instrui que “a comunicação nas organizações exerce um poder expressivo e cada vez mais cresce sua relevância. Daí a necessidade de ser pensada e planejada estrategicamente.” Por fim, como conclusão, a pesquisadora chegou ao seguinte conceito acerca da Comunicação Estratégica: “A Comunicação Estratégica pode também ser analisada com base nos efeitos que produz para a mudança social, para influenciar a opinião pública, ou para promover a democracia e a cultura”.

Os alunos do CPEAEx, da ECEME, responsáveis pelo Projeto Interdisciplinar (PI) que trata do assunto Comunicação Estratégica, apresentaram uma definição desta Comunicação como sendo um esforço da gestão da comunicação realizada a longo prazo, em torno de uma organização, para conseguir que as relações com todos os públicos de interesse, vinculados a ela, contribuam positivamente para alcançar os objetivos definidos na visão estratégica global da empresa.

Em um mundo complexo que passa por mudanças estruturais, particularmente no setor da comunicação, as sociedades e indivíduos estão cada vez mais interconectados. Atores que outrora eram irrelevantes no contexto coletivo, agora comunicam suas opiniões e influenciam outros, aumentando a complexidade das relações, potencializando as incertezas e a dificuldade para se realizarem previsões. Para caracterizar essa nova dinâmica mundial, trabalhos realizados no *US Army War College (US Army Heritage and Education Center, 2019)* passaram a utilizar o acrônimo VUCA, formado pelas iniciais em inglês designando este mundo volátil, incerto, complexo e ambíguo.

Nesse mundo “VUCA”, a comunicação é caracterizada pela conectividade dinâmica, veloz e de grande volume de informações, que tramitam em sites e outros instrumentos interativos, por vezes, com maior capacidade de influência do que as mídias tradicionais.

A comunicação tecnológica, rápida e interconectada é um ambiente que apresenta desafios e oportunidades a serem explorados pelas organizações. A informação tornou-se um elemento estratégico determinante. Há necessidade de se estabelecer conexões com a sociedade, formada por diversos públicos de interesse, criando impressões que gerem credibilidade e legitimidade, contribuindo para que os objetivos estratégicos da organização sejam atingidos (KUNSCH, 2020; REBELO; SOUSA; FAUSTINO, 2020).

Para isso, a comunicação deve estar diretamente associada ao sistema de gestão da organização e fazer parte de sua cultura organizacional (BUENO, 2020). É necessário um planejamento consistente e unificado, de modo a alinhar, integrar e sincronizar as ações, imagens e mensagens de toda a organização. Assim, a comunicação das organizações deve ser uma Comunicação Estratégica, pois seu planejamento deixou de ser uma atividade meramente setorial e passou a ser tratado no mais alto nível das organizações, o nível estratégico.

## 4.2 As mídias sociais

As novas tecnologias (redes sociais) compõem atualmente uma realidade virtual e digital. A internet (*Web*) tornou-se dinâmica e veloz, através de mecanismos interativos, de um enorme potencial comunicacional visível nos sites que pretendam constituir-se estrategicamente como um mecanismo de credibilização e legitimação.

Agora, a sociedade convive com uma multiplicidade de plataformas tecnológicas e meios de difusão, dinamizando o consumo e a individualidade da informação, o que leva o ser humano a ter cada vez mais onipresente o sentimento de liberdade de escolha. E, nesse novo mundo, surge “uma nova ordem mundial”: a Economia de Informação.

Atualmente, as principais ferramentas para a interação nas Redes Sociais, que são capazes de impulsionar as publicações de uma instituição são o Facebook, o Youtube, o Twitter e o Instagram. Todas objetivam o crescimento de usuários, que dividem-se principalmente entre “espectadores” eventuais e seguidores.

As redes sociais são também uma ferramenta marcante, a nível funcional, social e psicológico, do processo decisório, indicando que há um valor que lhes deve ser atribuído e gerido estrategicamente.

Estratégias de comunicação em redes sociais, com o envolvimento de consumidores e usuários, reforçam a imagem e a identidade da marca a ser projetada.

## 4.3 A Teoria dos *Stakeholders*

O termo *stakeholders* surgiu pela primeira vez em 1963 e era usado para determinar aqueles grupos que forneciam o apoio necessário para uma organização sobreviver (Freeman, 1984, p. 31).

Os *stakeholders* são grupos ou indivíduos com quem uma organização interage ou tem interdependência, assim como qualquer indivíduo ou grupo que possa afetar ou ser afetado pelas ações, decisões, políticas, práticas ou objetivos de uma organização.

Ladeira (2009, p. 26) define que os *stakeholders* (ou, em português, “parte interessada” ou “interveniente”) referem-se a todos os envolvidos em um processo.

Diz, também, que uma organização que pretende ter uma existência estável e duradoura, deve atender, simultaneamente, às necessidades de todas as suas partes interessadas. Para isto ocorrer, os recursos utilizados devem gerar um benefício maior do que seu custo total. Assim, o termo *stakeholders*, segundo LADEIRA (2009), designa todas as pessoas, instituições ou empresas que, de alguma maneira, são influenciadas pelas ações de uma delas.

Há, portanto, uma relação de dependência entre a organização e os seus *stakeholders*, e que sofre variações dependendo dos interesses relacionados.

Ao aliar os objetivos das organizações às demandas dos *stakeholders*, a instituição evidencia a preocupação “no cumprimento da sua missão” (no caso das organizações públicas) ou “na geração de lucro para os donos ou acionistas (no caso das empresas privadas).

A Teoria dos *Stakeholders* é mais flexível em explicar e guiar a estrutura e a operação de uma empresa já estabelecida: através de numerosos e diversos participantes que têm múltiplos e não congruentes propósitos (DONALDSON; PRESTON, 1995, p.70 *apud* LADEIRA, 2009).

Uma instituição como o Exército Brasileiro deve se relacionar com um amplo espectro de *stakeholders*, sejam do setor público, sejam do setor privado, assim como do âmbito nacional ou do internacional, englobando o público interno e o externo.

Dessa forma, resumidamente, há a necessidade de se identificarem os *stakeholders*, categorizá-los, priorizá-los e definir estratégias de atuação, a fim de que o esforço da instituição seja direcionado para o cumprimento da sua missão e que as demandas da sociedade sejam correspondidas.

#### 4.4 *Accountability e Compliance*

*Accountability* é um termo da língua inglesa que pode ser traduzido para o português como responsabilidade com ética. Remete à obrigação e à transparência que membros de um órgão administrativo ou representativo devem ter, para prestar contas às instâncias controladoras ou aos seus representados.

Também traduzida como prestação de contas, significa que quem desempenha funções de importância na sociedade deve regularmente explicar o que está

fazendo, como faz, por qual motivo faz, quanto gasta e o que vai fazer a seguir. Não se trata, portanto, apenas de prestar contas em termos quantitativos, mas de se autoavaliar a obra feita, de dar a conhecer o que se conseguiu e de justificar aquilo em que se falhou. A obrigação de prestar contas, neste sentido amplo, é obviamente mais desejável quando a função é pública, ou seja, quando se trata de dar satisfação à sociedade sobre o desempenho de cargos pagos com dinheiro público, normalmente advindo de impostos.

*Accountability* é um conceito da esfera ética com significados variados. Frequentemente é usado em circunstâncias que denotam responsabilidade civil, imputabilidade, obrigações e prestação de contas. Na administração, a *Accountability* é considerada um aspecto central da governança, tanto na esfera pública como na privada, como a controladoria ou contabilidade de custos.

Na prática, a *accountability* é a situação em que "A reporta a B quando A é obrigado a prestar contas a B de suas ações e decisões, passadas ou futuras, para justificá-las e, em caso de eventual má-conduta, receber punições."

*Compliance*, de maneira muito sintética, é um conjunto de ferramentas para a concretização da missão, da visão e dos valores de uma empresa.

O termo *compliance* vem do inglês e significa *cumprir ou estar em conformidade*. No entanto, não se pode definir um conceito de abrangência tão ampla, com mera tradução literal.

Em Furtado (2018, p. 3), verifica-se que as regras de *Compliance* buscam sistematizar, no âmbito das empresas, o desenvolvimento de uma cultura favorável à disseminação e ao cumprimento da legislação e das normas e regras em vigor. Assim, o *Compliance* fomenta o respeito às normas e políticas, bem como padroniza comportamentos éticos, considerados aceitáveis nas empresas [...] "*estar em Compliance significa ter respeito e aderência à legislação, normas e regras, demonstrando consciência empresarial e responsabilidade social*".

#### 4.5 A Comunicação Estratégica no EB

A partir da análise das fontes de consulta propostas e da conjuntura nacional e internacional, a comunicação obtém importância significativa para a criação de um

ambiente favorável ao atingimento dos Objetivos Estratégicos do Exército Brasileiro (OEE).

Para uma melhor compreensão da importância da Comunicação Estratégica para o Exército Brasileiro, é necessário analisar as ações de divulgação Institucional que a Força executa com a finalidade de obtenção de maior transparência, credibilidade e confiança para o desenvolvimento de suas estratégias, seja como Instituição perante seus diversos públicos de interesse, seja em operações, objetivando o estado final desejado delas.

Na atualidade, a Comunicação Estratégica no EB assume características próprias, com protagonismo no uso das mídias digitais, alcançando ampla e rápida propagação de narrativas, facilitada pela projeção e capilaridade da Força em âmbito nacional.

A estratégia tem predomínio no fortalecimento proativo da imagem da Instituição, por intermédio da apresentação da história, dos valores e das entregas do Exército Brasileiro, com penetração no ideário da população, por intermédio da utilização das mídias, em especial as digitais.

Na busca pelo maior alinhamento e pela integração das ações de Comunicação Estratégica, faz-se necessária uma abordagem estrutural e cultural de implementação e de sistematização desse importante processo da Força, fundamentada no monitoramento e na avaliação de diversos indicadores.

Como diagnóstico, não há dúvidas de que se faz necessária a criação de uma mentalidade de Comunicação Estratégica, principalmente por intermédio do Ensino, assim como na formação e especialização de recursos humanos e no estabelecimento de ensino vocacionado com o tema.

Apesar de a atividade de propaganda estar originalmente destinada ao mundo corporativo, especialmente às empresas dedicadas ao mercado e com foco nos lucros, suas ferramentas devem ser utilizadas para divulgar os produtos da Força para os públicos-alvos interno e externo. Tais produtos se traduzem nos Objetivos Estratégicos do Exército, listados na Política Militar Terrestre (PMT).

A Comunicação Social (Com Soc) do Exército Brasileiro tem sua arquitetura alicerçada em três pilares: a credibilidade, a transparência e a oportunidade. Pelo que ficou patente no estudo do tema em pauta, boas estratégias de comunicação divulgam marcas que apoiam causas e possuem um propósito social. Assim, sugere-se que os pilares da arquitetura da Com Soc devem ser utilizados na construção da

arquitetura da Com Estrt, sendo ainda robustecida por mais um pilar: poder da marca vinculada a causas e propósitos sociais, nobres e convalidados pela sociedade.



Figura 1 - Comunicação Estratégica

#### 4.6 A Política Militar Terrestre

A Política Militar Terrestre (PMT) é o documento de mais alto nível do Exército Brasileiro e visa orientar o planejamento estratégico da Força, definindo e detalhando os Objetivos Estratégicos do Exército (OEE), bem como estabelecendo condições para a Concepção Estratégica do Exército e para o Plano Estratégico do Exército (PEEx).

No corpo da PMT, os OEE traduzem as prioridades estratégicas do Exército, sendo detalhados em: descrição; diagnóstico simplificado; intenção; fatores críticos de sucesso; e indicadores e metas. Existem no documento dois anexos, o Mapa Estratégico e o Extrato dos Indicadores Estratégicos.

São os seguintes os Objetivos Estratégicos do Exército:

- OEE 01: Contribuir com a Dissuasão Extrarregional;
- OEE 02: Ampliar a Projeção do Exército no Cenário Internacional;

- OEE 03: Contribuir com o Desenvolvimento Sustentável e a Paz Social;
- OEE 04: Atuar no Espaço Cibernético com Liberdade de Ação;
- OEE 05: Modernizar o Sistema Operacional Militar Terrestre - Preparo e Emprego da Força Terrestre;
- OEE 06: Manter Atualizado o Sistema de Doutrina Militar Terrestre;
- OEE 07: Aprimorar a Gestão Estratégica da Informação;
- OEE 08: Aperfeiçoar o Sistema Logístico Militar Terrestre;
- OEE 09: Aperfeiçoar o Sistema de Ciência, Tecnologia e Inovação;
- OEE 10: Aumentar a Efetividade na Gestão do Bem Público;
- OEE 11: Fortalecer os Valores, os Deveres e a Ética Militar;
- OEE 12: Aperfeiçoar o Sistema de Educação e Cultura;
- OEE 13: Fortalecer a Dimensão Humana;
- OEE 14: Ampliar a integração do Exército à Sociedade; e
- OEE 15: Maximizar a Obtenção de Recursos do Orçamento e de Outras Fontes.

#### 4.7 O Plano Estratégico do Exército

O Plano Estratégico do Exército (PEEx) é um documento elaborado pelo Estado-Maior do Exército (EME), órgão de mais alto nível de decisão da Instituição, e tem por objetivo “direcionar o esforço dos investimentos da Força para o quadriênio 2020-2023, dando prosseguimento ao processo de transformação do Exército rumo à Era do Conhecimento” (BRASIL, 2019i).

Segundo o Plano Estratégico do Exército (Brasil, 2019i), as atividades estabelecidas no mesmo são desdobramentos dos Objetivos Estratégicos do Exército (OEE), definidos pela Política Militar Terrestre (PMT).

Como todo plano estratégico, o PEEx é de longo alcance. Ele projeta programas e atividades correntes a fim de conformar futuros mais desejáveis, influenciando o ambiente exterior ou adaptando os programas e ações para obter resultados mais favoráveis.



#### 4.8 Relação da Comunicação Estratégica com o Plano Estratégico do Exército

De acordo com a Diretriz Geral de Comunicação Estratégica no âmbito do Exército, a Comunicação Estratégica está alinhada com os OEE (BRASIL, 2019i) e seus desdobramentos.

#### 4.9 Diretriz Geral de Comunicação Estratégica

A Diretriz Geral de Comunicação Estratégica tem por finalidade orientar o emprego da Comunicação Estratégica (Com Estrt) do Exército, em consonância com a Política de Informação do Exército (BRASIL, 2020f).

Como premissas, destacam-se as principais ideias:

a. O Exército Brasileiro (EB) é uma Instituição nacional permanente, sempre voltado para a conquista e manutenção das aspirações nacionais constantes da Constituição Federal;

b. O EB goza de alta credibilidade perante a sociedade, consubstanciada pelos seus valores, pelo sentimento do dever, pelo pundonor militar e pelo decoro da classe, impondo aos seus integrantes conduta moral e profissional irrepreensível, com a observância dos preceitos da ética militar;

c. O EB vale-se da Força Terrestre (F Ter) para o cumprimento de suas missões, como instrumento de ação, a qual inclui todos os elementos da Instituição com capacidades para atuar nos diversos ambientes operacionais;

d. O Sistema de Informação do Exército (SINFOEx) atua, primordialmente, na dimensão informacional do ambiente operacional;

e. A Com Estrt é utilizada no processamento e na disseminação da informação de temas institucionais de interesse do EB, sendo definida como a comunicação alinhada, integrada e sincronizada com os Objetivos Estratégicos do Exército (OEE), impondo a combinação das práticas tradicionais de comunicação social, com as relações institucionais e com o emprego de mídias digitais;

f. A Com Estrt atua em sintonia e de forma coordenada com as Operações de Informação (Op Info), ainda que apresentem diferentes objetivos. As Op Info são conduzidas, prioritariamente, no contexto do emprego da F Ter, com atuação

integrada das capacidades relacionadas à informação, para influenciar um oponente real ou potencial, diminuindo sua capacidade de tomada de decisão.

g. A imagem institucional é um ativo de grande relevância no EB. Sua preservação e seu fortalecimento devem conter abordagens preventivas e reativas, diante das ameaças potenciais ou concretas que possam afetá-la. Assim, os princípios éticos e os valores morais que sustentam a Instituição e a sua cultura organizacional devem ser resguardados contra posicionamentos adversos.

h. As ameaças à imagem do Exército podem ser direcionadas visando à desinformação e à contraposição de narrativas ao discurso institucional. A resposta adequada a eventuais ameaças deve ser precedida de efetivo monitoramento do espaço cibernético e acompanhamento da conjuntura.

i. Por outro lado, o fortalecimento da imagem do EB pressupõe atuação proativa mediante o aproveitamento de oportunidades favoráveis à narrativa da Força.

Sua diretriz geral (BRASIL, 2020f) descreve, ainda, como orientações gerais no âmbito da Força:

a) O planejamento e o emprego da Com Estrt devem ser baseados na Diretriz Anual de Comunicação Estratégica, do Cmt Ex, e nas suas ordens específicas, definindo os temas institucionais, seus respectivos públicos-alvo prioritários e os vetores de execução.

b) A Com Estrt deve ser conduzida desde o tempo de paz, passando por todo o espectro dos conflitos com o mínimo de transformações.

O compartilhamento das informações relacionadas ao EB e à sua narrativa vigente, particularmente por meios de mídias sociais ou aplicativos de mensagens, devem ser disciplinados, conforme diretrizes estabelecidas pelo Estado-Maior do Exército (EME) (BRASIL, 2020f).

A Dimensão Humana da Força deverá, em todos os níveis, estar alinhada, integrada e sincronizada aos grandes temas, de acordo com a narrativa estratégica estabelecida pelo Cmt Ex (BRASIL, 2020f).

#### 4.10 Diretriz Anual de Comunicação Estratégica

Difundida por meio da Rede do Comandante do Exército, no dia 25 de maio de 2021, a Diretriz Anual de Comunicação Estratégica no Âmbito do Exército tem por finalidades orientar, para o corrente ano, o planejamento e as ações de emprego da Comunicação Estratégica (Com Estrt), e servir de base para planejamentos, definindo temas e linhas de esforço para o emprego da Com Estrt no âmbito do Exército. Tudo isso está em plena 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 (BRASIL, 2021a).

Na sequência, é destacado que a Com Estrt deve pautar-se pelo alinhamento, integração e sincronização, além da observância de integrar os veículos de comunicação utilizados pela Instituição, de modo que os temas por eles disseminados estejam coerentes com os Objetivos Estratégicos do Exército (OEE) estabelecidos no PEEx, sem que haja duplicação de esforços ou desencontro de narrativas.

A Diretriz Anual de Comunicação Estratégica destaca, ainda, alguns aspectos que poderão ser levados em consideração para cada fase do planejamento: definir os públicos-alvo prioritários, as instituições e os *stakeholders* eventualmente necessários, de acordo com o Plano de Relações Institucionais; definir os assuntos que deverão ser explorados ao longo da atividade; definir os assuntos que deverão ser evitados; definir o tipo de esforço a ser empreendido, seja com destaque no emprego da força ou nas ações subsidiárias, com base no lema do Exército Brasileiro “Braço Forte - Mão Amiga”; e definir o perfil, alto ou baixo, da comunicação (BRASIL, 2021a).

Além disso, é enfatizado que o planejamento e a execução da Com Estrt devem ser balizados, no nível institucional, pelos OEE, e norteados, no nível operativo, pelo Estado Final Desejado da operação (BRASIL, 2021a).

Em face do exposto, neste capítulo de Comunicação Estratégica e por intermédio da definição nas documentações vigentes, o Exército Brasileiro bem define a Comunicação Estratégica em seu contexto. Esta é utilizada no processamento e na disseminação da informação de temas institucionais de interesse do EB, sendo definida como a comunicação alinhada, integrada e

sincronizada com os OEE, impondo a combinação das práticas tradicionais de comunicação social, com as relações institucionais e com o emprego de mídias digitais.

## 5 AS MISSÕES DE PAZ

### 5.1 Definição de Missão de Paz

As operações de paz da ONU são utilizadas no cumprimento do Art. 1º da Carta da ONU: “manter a paz e a segurança internacionais e, para esse fim, tomar, coletivamente, medidas efetivas para evitar ameaças à paz e reprimir os atos de agressão ou outra qualquer ruptura da paz” (ONU, 1945). São inúmeros os entendimentos e as definições a respeito das operações de paz, que variam de enfoque operacional, amplitude e propósito, e incluem a negociação, a manutenção da paz, a imposição da paz, a consolidação da paz etc.

Entende-se que as operações de paz são um instrumento chancelado pelo Conselho de Segurança das Nações Unidas (CSNU) e “utilizado pela comunidade internacional para administrar crises complexas que ameaçam a paz e a segurança internacional” (ONU, 2008, p. 6).

### 5.2 Histórico das participações do EB nas Missões de Paz

A participação do Brasil em operações de paz da ONU ocorre desde 1947, ano da implementação da primeira missão da organização: Comitê Especial das Nações Unidas para os Bálcãs (sigla UNSCOB, em inglês). A UNSCOB foi criada pela Assembleia Geral das Nações Unidas (AGNU), em outubro de 1947, com o intuito de verificar a situação de guerra civil grega e o conflito na região dos Balcãs, principalmente nas fronteiras da Grécia com a Albânia, com a Iugoslávia e com a Bulgária (Munro, 1978 *apud* Bittencourt, 2009). Dos 36 observadores presentes, três eram militares que atuavam nas fronteiras de modo a verificar o fluxo fronteiriço, conduzir interrogatórios e examinar armas capturadas pelo Exército Nacional Grego.

A segunda participação do Brasil em operações de paz se deu em 1956, quando da aprovação da I Força de Emergência das Nações Unidas (UNEF I) pelo CSNU, dessa vez com a presença dos “capacetes azuis” (como são conhecidos os

integrantes das tropas multinacionais que servem nas Forças de Paz da ONU, em função da cor de seus capacetes), que deveriam garantir o cessar-fogo e assegurar que as Forças Armadas estrangeiras da Grã-Bretanha, da França e de Israel se retirassem pacificamente do Egito. Ao longo dos dez anos de operação de paz (1957-1967), cerca de 6,3 mil profissionais atuaram nas atividades operacionais da UNEF I, com o contingente brasileiro se revezando a cada seis meses, naquele que ficou conhecido como Batalhão Suez.

A recorrente participação do Brasil em operações de paz foi suspensa entre 1967 e 1989.

Os últimos 31 anos têm sido os mais expressivos no que concerne à participação brasileira em operações de paz multidimensionais da ONU, principalmente na Missão de Verificação das Nações Unidas em Angola (UNAVEM III), na Operação das Nações Unidas em Moçambique (ONUMOZ), na Força Internacional para o Timor Leste (INTERFET), na Administração Transitória das Nações Unidas em Timor Leste (UNTAET), na Missão das Nações Unidas de Apoio a Timor Leste (UNMISSET), na Força de Proteção das Nações Unidas (UNPROFOR), na Missão das Nações Unidas para a Estabilização no Haiti (MINUSTAH) e na Força Interina das Nações Unidas no Líbano (UNIFIL).

### 5.3 As Missões de Paz como vetor da Comunicação Estratégica do EB

O Exército tem desempenhado um papel significativo nas operações de paz da ONU em uma trajetória histórica, construída durante mais de setenta anos desde a participação na primeira Missão de Paz.

A participação do EB em Missões de Paz tem fortalecido a imagem da Instituição e gerado um reconhecimento da Força no âmbito internacional, proporcionando ao Brasil uma maior inserção internacional, por meio de uma imagem de confiança do país e do EB perante os parceiros internacionais.

No campo da Comunicação Estratégica, observa-se a participação em Missões de Paz como um importante vetor desta Comunicação, sendo uma atividade que procura influenciar o ambiente internacional de forma alinhada e sincronizada com os OEE, em particular com os de números 01 e 02, contribuindo com a dissuasão

extrarregional e ampliando a projeção do Exército no cenário internacional, respectivamente.

Neste sentido, ficam notórias, ao longo deste *Policy Paper*, as características necessárias para a Comunicação Estratégica de longo prazo, presentes no âmbito da Missões de Paz com a participação de tropas brasileiras: a confiabilidade e a credibilidade expressas pela excelência na execução das tarefas impostas ao contingente brasileiro, demonstrando, de forma prática e incontestável, os conceitos de *accountability e compliance* descritos anteriormente.

## 6. CONCLUSÃO

Em face do exposto neste trabalho, conclui-se que a Comunicação Estratégica realizada pelo EB, tendo como vetor a participação em Missões de Paz, constitui-se em um importante instrumento para a consecução dos OEE, de forma alinhada, integrada e sincronizada com os interesses nacionais.

Infere-se, ainda, que apesar das dificuldades, desafios e incertezas no que concerne à participação brasileira em outras operações de paz da ONU, não se pode negar a contribuição da participação em Missões de Paz no fortalecimento dos interesses nacionais e na projeção do país no cenário internacional. Convém, portanto, explorar de maneira mais estratégica, e em futuras oportunidades, o bom desempenho que o Brasil tem demonstrado em operações de paz, como vetor da Comunicação Estratégica do Exército Brasileiro.

A melhoria da Comunicação Estratégica do EB também permitirá a compreensão, por parte da sociedade brasileira, dos interesses estratégicos nacionais e das ameaças e oportunidades que se lhes colocam, comprovando, dessa forma, a necessidade de entendimento, por parte do público nacional, da atuação do Exército Brasileiro em Missões de Paz. Atuação esta que inspira confiabilidade e credibilidade, em razão da excelência na execução das tarefas impostas ao contingente brasileiro (o que se alinha aos conceitos de *accountability* e *compliance*), ao mesmo tempo que contribui para o reconhecimento positivo internacional do Brasil.



## REFERÊNCIAS

ANDRADE, I. O.; FRANCO, L. G. A. **As operações de paz como instrumento de política externa do Brasil**. Brasília: Ipea, 2018.

ATKINSON, Anthony; WATERHOUSE, John A. **A stakeholders approach to strategic performance measurement**. Sloan Management Review, Massachusetts, v. 38, n. 3, p.25-36, set. 1997.

BARBOSA JUNIOR, I. **Os primeiros desafios: o planejamento e o início da missão**. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL 13 ANOS DO BRASIL NA MINUSTAH: LIÇÕES APRENDIDAS E NOVAS PERSPECTIVAS, 1., Rio de Janeiro. Painel 1. Rio de Janeiro: Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais: PUC-RIO, 2017.

BASTA, Darci. **Fundamentos de marketing** / Darci Basta, Fernando Roberto de Andrade Marchesini, José Antônio Ferreira de Oliveira, Luís Carlos Seixas de Sá. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 1988.

\_\_\_\_\_. Exército Brasileiro. Escola de Comando e Estado-Maior do Exército. **As Relações Institucionais no Exército Brasileiro**. Projeto Interdisciplinar (Especialização em Política, Estratégia e Alta Administração Militar). Rio de Janeiro. 2018b.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **C 124-1. Manual de Campanha - Estratégia**. Brasília, DF, 3. ed. 2001.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Concepção Estratégica do Exército**. Brasília. 2014a.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Diretriz Anual de Comunicação Estratégica 2021**. Rede Comando do Exército. Brasília, DF, Msg\_F\_005. 2021a.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Diretriz do Comandante do Exército 2019**. Brasília, 2019e.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **EB20-MF-03.103: Comunicação Social**. 2. ed. Brasília. 2017c.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **EB 10-P-01.007: Plano Estratégico do Exército 2020-2023**. Brasília. 2019i.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Portaria nº 075-EME, de 10 de junho de 2010. **Diretriz para a implantação do processo de Transformação do Exército Brasileiro**. Boletim do Exército. Brasília. n.24. 2010.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Portaria nº 306-EME, de 22 de dezembro de 2014. **Aprova a Sistemática de Planejamento Estratégico do Exército**. Boletim do Exército. Brasília. n.1, 2014b.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Portaria nº 453-EME/C Ex, de 19 de julho de 2021. **Aprova as Normas para a Criação e Gerenciamento das Mídias Sociais no Âmbito do Exército Brasileiro**. Boletim do Exército. Brasília. n.30, 2021b.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Portaria nº 1.237- C Ex, de 23 de novembro de 2020. **Aprova a Diretriz Geral de Comunicação Estratégica no Âmbito do Exército**. Boletim do Exército. Brasília. n.48, 2020f.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Portaria nº 1.336, de 8 de dezembro de 2020. **Aprova a Diretriz de Comunicação Social do Exército para o ano de 2021 (EB10-D-11.003)**. Brasília. 2020g.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Projeto Básico do Projeto Interdisciplinar do Curso de Política, Estratégia e Alta Administração do Exército 2021**. Brasília. 2021c.

\_\_\_\_\_. Ministério da Defesa. **MD34-M-02: Manual de operações de paz**. Brasília: Ministério da Defesa, 2013. Disponível em: [https://www.gov.br/defesa/pt-br/arquivos/File/doutrinamilitar/listadepublicacoesEMD/md34a\\_ma\\_02a\\_manuala\\_opa\\_paza\\_3eda\\_2013.pdf](https://www.gov.br/defesa/pt-br/arquivos/File/doutrinamilitar/listadepublicacoesEMD/md34a_ma_02a_manuala_opa_paza_3eda_2013.pdf). Acesso em: 30 set. 2021.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Estratégia Nacional de Defesa (END)**. Brasília. 2020j.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Livro Branco de Defesa Nacional (LBDN)**. Brasília. 2020k.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Política Nacional de Defesa (PND)**. Brasília. 2020l.

\_\_\_\_\_. Marinha do Brasil. **Os 70 anos de Brasil nas Missões de Paz da ONU (1947-2017)**. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL: 13 ANOS DO BRASIL NA MINUSTAH – LIÇÕES APRENDIDAS E NOVAS PERSPECTIVAS, 1. Rio de Janeiro: Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais: PUC-RIO, 2017.

COSTA, J. C. F. **Contribuições da participação brasileira em operações de paz da Organização das Nações Unidas para a segurança, defesa e desenvolvimento do Brasil**. 2015. Monografia (Altos Estudos de Política e Estratégia) – Escola Superior de Guerra: Rio de Janeiro, 2015.

GIARDINO, Andréa. **Como fazer a estratégia chegar a todos na empresa**. Valor Econômico. São Paulo, p. D6, 26 set. 2005.

\_\_\_\_\_. (Org.). **Comunicação organizacional**. v.1. Histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009.

KENKEL, K.; MORAES, R. F. **O Brasil e as operações de paz em um mundo globalizado: entre a tradição e a inovação**. Brasília: Ipea, 2012.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. **O que é Comunicação Estratégica nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2007.

PORTAL DA INDÚSTRIA. CNI, SESI, SENAI e IEL. **Indústria 4.0: Entenda seus conceitos e fundamentos**. Disponível em: <http://www.portaldaindustria.com.br/industria-de-a-z/industria-4-0/>. Acesso em: 30 set. 2021.

SIQUEIRA, F. *et al.* **Como elaborar projeto de pesquisa: linguagem e método**. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

TEIXEIRA, C. A. R. **Centro Conjunto de Operações de Paz do Brasil: história e perspectivas pós-MINUSTAH.** *In:* HAMANN, E. P.; TEIXEIRA. **A participação do Brasil na MINUSTAH (2004-2017): percepções, lições e práticas relevantes para futuras missões.** Rio de Janeiro: Instituto Igarapé; CCOPAB, 2017.

VIEIRA NETO, F. P. **Epopéia militar brasileira no Haiti.** *In:* HAMANN, E. P.; TEIXEIRA. **A participação do Brasil na MINUSTAH (2004-2017): percepções, lições e práticas relevantes para futuras missões.** Rio de Janeiro: Instituto Igarapé; CCOPAB, 2017.

WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia?** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.