

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC (AA) Carlos Roberto Heckert de Almeida

O MONITORAMENTO DAS REDES SOCIAIS COMO FERRAMENTA
DE APRIMORAMENTO DO PROCESSO DECISÓRIO

Rio de Janeiro

2021

CC (AA) Carlos Roberto Heckert de Almeida

O MONITORAMENTO DAS REDES SOCIAIS COMO FERRAMENTA
DE APRIMORAMENTO DO PROCESSO DECISÓRIO

Monografia apresentada à Escola de Guerra
Naval, como requisito parcial para a conclusão
do Curso Superior.

Orientador: CMG (Ref-FN) Ítalo de Melo

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval
2021

AGRADECIMENTOS

Ao me apresentar na Escola de Aprendizes Marinheiros do Espírito Santo (EAMES), no ano de 1991, e, dessa forma, ingressar na Família Naval, este militar não tinha a menor noção do que vinha pela frente: Encontrei amigos, desafios e reconhecimento. Após mais de trinta anos, ao olhar para trás, consigo, de forma clara e cristalina, vislumbrar a ajuda que recebi de muitas pessoas, principalmente da minha família, em vários momentos e estágios da minha vida. Não conseguirei citar todos, mas, tenham a certeza ABSOLUTA de que agradeço, imensamente, a ajuda e o carinho de todos.

Inicialmente, e principalmente, gostaria de agradecer a Deus por ter me dado saúde, energia e o discernimento para trilhar pelos caminhos corretos e, fundamentalmente, ter me atendido, quando pedi forças para continuar a navegar, e por ter me acolhido em seus braços, nos momentos de mares mais revoltos. Senhor, meu Deus, OBRIGADO!

Não poderia deixar de mencionar membros especiais da minha família. Sem sombra de dúvidas, meus melhores amigos:

Meus pais, Luiz Alberto de Almeida e Elizabeth Heckert de Almeida, faço questão de deixar registrado o nome completo de vocês, para que o mundo e a história saibam o quanto vocês foram, são, e sempre serão, as pessoas mais importantes na minha vida. Sem vocês, nada seria possível. Sem vocês, não teria chegado até aqui. OBRIGADO, AMO VOCÊS!

Minhas filhas, Juliana e Giselle, sem qualquer hipótese de dúvidas, os melhores presentes que a vida poderia ter me dado, os melhores presentes que eu poderia ter sonhado em pedir a Deus. Cada uma com seu jeitinho, cada uma chegando em estágios diferentes da minha vida e com uma maneira especial e peculiar de me encantar. Jujubinha, você é o instrumento enviado por Deus para arrancar sorrisos do meu rosto, mesmo quando estou cansado ou triste. Giselle, para você, em especial, meu reconhecimento pela sua garra: Ainda menina, você não desistiu e continuou a sua singradura, mesmo quando a vida te deu “rasteiras”, ou quando retirou de você a pedra preciosa mais valiosa de todo o mundo, sua mãe, MERE. Por questão de justiça, aliás, devo deixar claro que essa partida, precoce e até hoje causadora de dor e lágrimas, deixou um grande vazio no coração de todos nós. SAUDADES ETERNAS!

Minha esposa Vânia, que chegou em um momento de tempestade, em que o mar estava extremamente revirado e que não se vislumbrava um porto seguro. Você, outro importante presente de Deus na minha vida, trouxe esperança para o meu coração e foi outro instrumento utilizado por Deus para me dar forças, quando implorei, e a bússola que corrigiu a derrota de uma vida que, naquele momento, estava sem governo.

Você apareceu, meu coração sorriu,
Você se apresentou, a minha dor partiu
Deu luz ao meu caminho
Não me deixou sozinho
Provocando em mim sintomas de amor
(Bruna Carla, Posso ser Feliz)

Minhas avós Nair (*in memoriam*) e Zenith (*in memoriam*) e meu avô Jurandir (*in memoriam*). A saudade é tanta, que não cabe em meu coração, muito menos em palavras!

Todos os meus tios, em especial Vera (*in memoriam*), Marcos (*in memoriam*), Tereza, Reginaldo, Márcia e Carlinhos, além de todos os meus primos. Amigos queridos, e extremamente especiais, que sempre estiveram ao meu lado. Vocês são os melhores!

Meus irmãos Adriano e Márcia (sim Márcia, você é minha tia e minha irmã), pelo companheirismo, pelas risadas e pelo ombro sempre presente. Vocês são 10!

Minha nova família, Seu Gilson, Dona Tereza, Leonardo, Érica, Davi e Jéssica. Obrigado por me receberem, obrigado pelo apoio e compreensão. Parceiros!

Meus afilhados, Léo, José Victor, João Pedro e Jéssica. Amo vocês, muito!

Os importantes amigos que a Marinha trouxe para minha vida: VA (RM1-Md) Edmar, deixo registrado meus sinceros agradecimentos pela oportunidade ímpar de ter exercido, por mais de sete anos, a função de seu Assistente. Agradeço o apoio incondicional, ontem e hoje. CC (AA) Milton, iniciamos nossa singradura em 1991, juntos, na EAMES. Desde aquele embarque, navegamos lado a lado em vários outros mares, e quis o destino que atracássemos novamente juntos, na Escola de Guerra Naval (EGN). Daqui, relembro, com grande alegria, várias oportunidades de convívio, sempre prazerosos. Agradeço a caminhada conjunta, ombro a ombro, tanto profissional quanto pessoal. Mais que amigos, VOCÊS SÃO IRMÃOS!

Os amigos da Turma de Auxiliares da Armada 2008, a melhor turma do CIAW de todos os tempos – COM CERTEZA. A singradura conjunta, proporcionou este porto.

Todos os que de alguma maneira estão, ou estiveram, em minha vida, e só não são citados, nominalmente, porque não há linhas suficientes na presente monografia.

A Equipe de Metodologia do Trabalho Acadêmico da EGN, em especial, a Capitão de Mar e Guerra (RM1-T) Chiara, pelas orientações e compartilhamento de experiências, e o Suboficial Rodrigues, pela assistência constante no decorrer da pesquisa. Obrigado!

Por fim, mas não menos importante, meu orientador, Capitão de Mar e Guerra (Ref-FN) Ítalo, pelo tempo despendido, pelo compartilhamento de experiências, pela paciência e pelas orientações sempre sábias, precisas e profissionais, que muito me ajudaram na realização deste trabalho. O senhor me ajudou a encontrar, desde o início, ainda no Projeto de Pesquisa, o rumo que eu precisava. Obrigado!

RESUMO

Com a popularização da Internet e o uso contínuo e crescente das redes sociais, estabeleceu-se uma nova forma de relacionamento e comunicação, e as informações que circulam nesse meio não devem ser relegadas, ao contrário, devem ser utilizadas de forma rotineira, a fim de contribuir, de forma acessória, à tomada de decisões. A história demonstra, em várias passagens, que a utilização dos dados obtidos por meio da Atividade de Inteligência pode ter influência direta no sucesso das atividades do Estado, o que, na era digital, dada a gigantesca quantidade de informações que circulam diariamente na grande rede, torna imperioso o acompanhamento das fontes abertas, especialmente das redes sociais, fato que poderá contribuir significativamente para uma boa gestão, seja para eficácia das decisões, seja para acompanhamento do clima organizacional. No presente trabalho são abordadas as principais definições de Inteligência, Contraineligência, Internet, mídias sociais, monitoramento de fontes abertas e redes sociais e, também, de processo decisório. O estudo em comento igualmente discorre, de forma concisa, acerca da importância histórica dessas atividades para a sociedade, principalmente diante da expressiva utilização das mídias sociais, e discrimina a relevância do acompanhamento das redes sociais para o aprimoramento da tomada de decisões. Nesse contexto, diante de possíveis deficiências, tanto no que se refere à realização do monitoramento, quanto na utilização dos dados captados, fez-se necessária a realização do presente estudo, de modo a determinar de que maneira os dados obtidos por intermédio do monitoramento das redes sociais poderá contribuir para o processo decisório dos Comandantes e Diretores em suas Organizações Militares.

Palavras-chave: Inteligência e Contraineligência, Monitoramento, Fontes Abertas, Redes Sociais, Processo Decisório.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIN	Agência Brasileira de Inteligência
DCTIM	Diretoria de Comunicações e Tecnologia da Informação da Marinha
DGMM	Diretoria-Geral do Material da Marinha
CCSM	Centro de Comunicação Social da Marinha
C-PEM	Curso de Estratégia e Política Marítimas
EAMES	Escola de Aprendizes Marinheiros do Espírito Santo
EGN	Escola de Guerra Naval
EMA	Estado-Maior da Armada
EUA	Estados Unidos da América
MB	Marinha do Brasil
MD	Ministério da Defesa
OM	Organização Militar
SISBIN	Sistema Brasileiro de Inteligência
STF	Supremo Tribunal Federal
TCP/IP	Protocolo de Controle de Transmissão/Protocolo de Internet (Transfer Control Protocol/Internet Protocol)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	7
2 INTELIGÊNCIA E CONTRA INTELIGÊNCIA.....	9
2.1 Definições de Inteligência e Contraineligência.....	10
2.2 A Importância Histórica da Atividade de Inteligência.....	11
3 A INTERNET E AS REDES SOCIAIS.....	14
3.1 História da Internet e das Mídias Sociais.....	14
3.2 A Importância das Redes Sociais.....	17
4 O MONITORAMENTO DAS MÍDIAS SOCIAIS.....	21
4.1 Monitoramento de Fontes Abertas.....	21
4.2 A Importância do Monitoramento das Redes Sociais.....	23
5 A UTILIZAÇÃO DOS DADOS OBTIDOS POR MEIO DO ACOMPANHAMENTO DAS REDES SOCIAIS.....	27
5.1 Conceitos Básicos de Processo Decisório.....	28
5.2 Monitoramento das Redes Sociais Associado ao Processo Decisório.....	30
5.2.1 Gestão de Recursos Humanos.....	31
5.2.2 Avaliação do Nível de Satisfação da Tripulação.....	32
5.2.3 Gerenciamento de Crises.....	33
5.2.4 Oportunidades de Melhoria.....	35
6 CONCLUSÃO.....	36
REFERÊNCIAS.....	38

1 INTRODUÇÃO

Desde os primórdios da humanidade, quando a vida em grupo, muito mais do que uma opção, passou a ser uma necessidade para a preservação e manutenção da espécie, a obtenção e o uso de informações mostraram-se imprescindíveis para a sobrevivência humana, para a manutenção do poder pelos líderes e para a prevalência de um grupo sobre outro. Conforme depreende-se dos ensinamentos de Woloszyn (2013), a necessidade de informações teve o seu nascedouro concomitantemente com o aparecimento dos primeiros habitantes do planeta, apresentando-se, inicialmente, como uma necessidade fundamental para a sobrevivência e perpetuação da humanidade, diante de um habitat inóspito, repleto de predadores e fenômenos climáticos desfavoráveis à vida.

Nesse contexto, a adaptação dos seres humanos ao seu ecossistema natural, diante dos mais variados tipos de obstáculos, tornou imperiosa a detenção de diversos níveis de conhecimento, essenciais à evolução dos indivíduos. Acerca do assunto, Woloszyn (2013) afirma que as questões inerentes às mudanças climáticas, mudanças das estações do ano, localização e quantidade de predadores, locais seguros para moradia, dotados de fontes de alimentos e de insumos para a fabricação de armas, eram dados de suma importância para a manutenção da espécie.

Nesse mesmo sentido, historicamente, as atividades desenvolvidas pelos Analistas de Inteligência possuem um papel significativo, com maior ou menor importância, de acordo com a época. Os registros históricos estão repletos de passagens em que se demonstrou que a detenção de conhecimento¹ foi primordial para o sucesso, assim como não os possuir, ou não os utilizar, consubstanciou-se em peça fundamental para desfechos desfavoráveis.

As Atividades de Inteligência, a partir da Segunda Guerra Mundial, seguiram novos rumos, em que se buscou o aprimoramento das estruturas de Inteligência e, ao término desse grande conflito global, essas cadeias de obtenção de informações não foram desfeitas, ao contrário, foram ampliadas, sendo esse período histórico conhecido como Guerra Fria, no qual houve um incremento significativo das ações voltadas à obtenção de informações. Países como a União Soviética e Estados Unidos da América (EUA), em um mundo polarizado entre duas vertentes ideológicas, Comunismo e Capitalismo, fomentaram ações de espionagem e contraespionagem, visando à manutenção de suas hegemônias militares e econômicas.

¹ De acordo com o EMA-352, 1. Rev., “conhecimento é a representação de um fato ou de uma situação, real ou hipotética, de interesse para a Atividade de Inteligência, produzido mediante a aplicação de método próprio”. (BRASIL, 2020, p. 2-2).

Não obstante, faz-se imperioso destacar que o advento da Internet, paulatinamente, estabeleceu novos rumos de convivência para a humanidade, modificando a maneira com que os indivíduos e os grupos passaram a se relacionar. Essa nova ferramenta, que aproximou pessoas e dinamizou os métodos de produção e de trabalho, também alterou, substancialmente, a maneira por meio da qual as pessoas passaram a interagir, tornando-se, dessa forma, um grande ambiente de buscas de informações de Inteligência dos Estados.

De fato, a significativa quantidade de informações públicas que circulam na grande rede, passíveis de serem captadas, não substitui os mecanismos tradicionais de buscas de dados utilizados pelos Estados, mas, ao contrário, os suplementam de forma significativa. Insta mencionar, inclusive, que o escritor Stelle (2001), em sua obra intitulada *Sobre Inteligência: Espiões e Sigilo em um Mundo Aberto*², assevera que aproximadamente 95% da totalidade dos dados captados são oriundos de fontes abertas³.

Nesse contexto, para consecução dos seus objetivos de assessoramento das autoridades, não poderia a Atividade de Inteligência ficar circunscrita à busca de dados negados⁴, face à gigantesca quantidade de informações que circulam, diariamente, pela rede mundial de computadores, principalmente nas redes sociais, fato que corrobora a relevância da presente pesquisa, altamente contemporânea e com o gigantesco potencial de contribuir para o aprimoramento das decisões dos gestores das OM, fatores que motivaram o estudo do assunto.

Nesse diapasão, o presente trabalho tem como proposição determinar de que maneira os dados obtidos por meio do monitoramento das redes sociais poderá contribuir para o aprimoramento do processo decisório dos Comandantes e Diretores no âmbito das OM, respondendo, dessa forma, ao seguinte questionamento, que norteou a presente pesquisa: Como o monitoramento das redes sociais pode contribuir para a tomada de decisões das autoridades em cargo de Comando e Direção?

Com o intuito de atingir esse propósito, o presente trabalho foi organizado em seis seções, sendo esta introdução a primeira delas. A segunda é destinada a descrever os conceitos de Inteligência e Contra-inteligência e, também, de forma sucinta, a relevância histórica dessas atividades para os Estados. A terceira seção, por sua senda, discrimina as mudanças de comportamento trazidas com o advento da Internet e das redes sociais, abrangendo, também

² Título original da obra: *On Intelligence: Spies and Secrecy in a Open World*.

³ Fontes abertas são aquelas disponíveis ao público, em meios abertos, e não encobertas por qualquer camada de segurança. O assunto é aprofundado na seção 4.1 desta monografia.

⁴ Dado é a representação de um fato ou de uma situação, sem o emprego de metodologia específica para a produção do conhecimento de interesse do órgão. É processado e analisado por um profissional da área de Inteligência que o transforma em conhecimento. (EMA-352, 1. Rev.). Dado negado é aquele que necessita de uma operação de busca para sua obtenção. (BARRETO e WENDT, 2020, p. 28).

sem a intenção de esgotar o assunto, a história da grande rede e das mídias sociais e a importância dessas ferramentas para a sociedade contemporânea. Na quarta, é discriminado o conceito de monitoramento das fontes abertas e mídias sociais e a importância desse processo para a tomada de decisões. A quinta seção é dedicada a especificar a utilização dos dados obtidos por intermédio do acompanhamento das redes sociais, abarcando, no que interessa a este trabalho, os conceitos básicos de processo decisório e de que maneira o monitoramento das redes sociais poderá contribuir, de forma acessória, para a tomada de decisões. A sexta e derradeira seção, por seu turno, diante de todo conhecimento tratado nas seções anteriores, traz as conclusões atinentes à importância da utilização dos conhecimentos captados por intermédio do acompanhamento das fontes abertas, determinando, assim, de modo a aprimorar o processo decisório, de que maneira os dados obtidos por meio do monitoramento das redes sociais poderão ser utilizados pelos Comandantes e Diretores no âmbito das OM, atingindo, dessa forma, a proposição da presente monografia.

No que se refere à metodologia de estudo, foi realizada pesquisa bibliográfica e documental, utilizando leis, decretos e normas publicadas pela Marinha do Brasil (MB) e pelos demais órgãos da Administração Pública relacionados à Atividade de Inteligência, além de livros, tanto físico quanto digitais, trazendo à baila, dessa forma, a expertise compartilhada por escritores que já se dedicaram ao estudo da matéria, seja no setor privado, por meio de seus setores de gestão de pessoal e de Marketing, seja na área de segurança pública, por intermédio das ações de agentes públicos envolvidos nos mais variados tipos de investigações.

Dada a natureza da pesquisa, com características contemporâneas, direta e intrinsecamente relacionada à Internet e, ainda, altamente dinâmica, não se poderia deixar de buscar informações atualizadas, também, na grande rede, trazendo para o presente estudo conhecimentos de escritores que possuem, em seus currículos, conhecimentos teóricos e práticos relacionados ao tema.

2 INTELIGÊNCIA E CONTRAINTELIGÊNCIA

Esta seção descreve as principais definições de Inteligência e Contrainteligência, encontradas na legislação ostensiva vigente, nos Cadernos de Legislação da Agência Brasileira de Inteligência (ABIN)⁵ e, também, nas obras de escritores com notório conhecimento acerca da matéria. É descrito, ainda, de forma sucinta, a importância histórica desses dois importantes

⁵ A ABIN, criada por meio da Lei nº 9.883, de 07 de dezembro de 1999, tem sob sua responsabilidade a função de “planejar, executar, coordenar, supervisionar e controlar as atividades de Inteligência do País” (BRASIL, 1999).

ramos da Atividade de Inteligência, de modo a trazer à baila eventos históricos que denotem a relevância dessas atividades para o sucesso das atividades dos Estados.

2.1 Definições de Inteligência e Contraineligência

Antes de se adentrar especificamente nas definições de Inteligência e Contraineligência, faz-se premente destacar que estas duas atividades são, na verdade, dois ramos específicos da Atividade de Inteligência, sendo esta entendida, conforme definição constante no Caderno de Legislação da ABIN, como “o exercício permanente de ações especializadas destinadas à produção de conhecimentos e à proteção da sociedade e do Estado, com vistas ao assessoramento de autoridades de sucessivos governos, nos respectivos níveis e áreas de atribuição.” (BRASIL, 2020, p.221).

A MB, por sua vez, conforme definição constante em sua publicação ostensiva, publicada pelo Estado-Maior da Armada (EMA), que versa sobre os princípios e conceitos da Atividade de Inteligência, entende que se trata de uma atividade que elabora conhecimentos para assistência aos escalões superiores, sendo, ainda, de “natureza perene, pois se configura instrumento de Estado à disposição dos sucessivos governos. Está vinculada à existência do próprio Estado e de suas instituições permanentes, transcendendo, assim, no tempo, aos governos que se sucedem.” (BRASIL, 2016, p. 2-1).

Diversas são as definições de Inteligência e Contraineligência, encontradas nos mais variados meios e idiomas. O diploma legal que instituiu o Sistema Brasileiro de Inteligência (SISBIN)⁶, ao se referir à Inteligência no §2º do Art. 1º da Lei nº 9.883, de 07 de dezembro de 1999, descreve que esta deve ser entendida como a “atividade que objetiva a obtenção, análise e disseminação de conhecimentos dentro e fora do território nacional sobre fatos e situações de imediata ou potencial influência sobre o processo decisório e a ação governamental e sobre a salvaguarda e a segurança da sociedade e do Estado.” (BRASIL, 1999). Contraineligência, por sua vez, pode ser entendida como a atividade que tem como objetivo anular a inteligência adversa, conforme disposto no §3º do Art. 1º do mesmo mandamento legal.

A definição de Inteligência também pode ser encontrada na Lei Federal que dispõe sobre o funcionamento do SISBIN. O Art. 2º do Decreto nº 4.376, de 13 de setembro de 2002, discrimina Inteligência como o ramo da Atividade de Inteligência que executa atividades destinadas à captação e apreciação de dados de informações, além da “produção e difusão de

⁶ O SISBIN, conforme previsão constante no Art. 1º da Lei nº 9.883, de 07 de dezembro de 1999, tem por objetivo integrar ações de planejamento e execução das atividades de Inteligência no País, com a finalidade de “fornecer subsídios ao Presidente da República nos assuntos de interesse nacional” (BRASIL, 1999).

conhecimentos, dentro e fora do território nacional, relativos a fatos e situações de imediata ou potencial influência sobre o processo decisório, a ação governamental, a salvaguarda e a segurança da sociedade e do Estado.” (BRASIL, 2002).

O mesmo Decreto Federal, agora em seu parágrafo terceiro, discrimina Contrainteligência como a atividade que “objetiva prevenir, detectar, obstruir e neutralizar a inteligência adversa e ações de qualquer natureza que constituam ameaça à salvaguarda de dados, informações e conhecimentos de interesse da segurança da sociedade e do Estado.” (BRASIL, 1999).

A MB discrimina Inteligência como a atividade que tem como objetivo a produção e difusão de conhecimentos às autoridades competentes, atinentes a situações e fatos que ocorram internamente e fora do território nacional, com condão de influenciar o processo decisório, a ação governamental e a salvaguarda da sociedade e do Estado. Por sua senda, a Contrainteligência, ainda segundo a MB, deve ser entendida como a Atividade que objetiva a prevenção, detecção, obstrução e neutralização da Inteligência adversa, assim como as ações que constituam ameaça à proteção de dados, conhecimentos, pessoas, áreas e instalações de interesse da sociedade e do Estado. (BRASIL, 2016, p. 2-5).

Ao se buscar conhecimento de escritores com notório saber sobre o assunto, faz-se mister citar os ensinamentos do escritor Kent (1967), um dos principais precursores dos entendimentos sobre Inteligência nos EUA, que discrimina que Inteligência deve ser entendida como conhecimentos que um Estado deve ter em relação ao outro, com o intuito de se evitar ações de governantes e soldados impregnadas de ignorância.

2.2 A Importância Histórica da Atividade de Inteligência

Dentre as inúmeras atribuições dos diversos órgãos dos Estados, a Atividade de Inteligência possui papel de suma importância, dado seu contexto estratégico, sendo utilizada desde os primórdios da humanidade. Pode-se encontrar exemplos na própria Bíblia, como na passagem dos Doze Espias, no Velho Testamento, onde doze homens são enviados para espionar a Terra de Canaã. Nesse texto sagrado, considerado por grande parte dos estudiosos o mais antigo relato da Atividade de Inteligência, Deus fala para Moisés enviar homens para espionar a terra de Canaã. Na mesma passagem bíblica, em resposta ao mandamento do Senhor, Moisés ordena que seus espias penetrem na região montanhosa e verifiquem informações inerentes à terra, ao solo, ao povo e à segurança das cidades. (BÍBLIA, Nm 13, 17-20).

Nesse diapasão, faz-se mister destacar que, apesar de não serem claramente visíveis, até porque discrição faz parte de seu propósito, as Atividades de Inteligência estão

intrinsecamente relacionadas às questões de Estado, principalmente após a Segunda Guerra Mundial⁷, em que as duas grandes potências mundiais intensificaram, exponencialmente, as ações de inteligência, como muito bem asseverado por Woloszyn (2013), ao mencionar que a sociedade, desde muito tempo, embora de forma não perceptível, convive com a Inteligência e Contraineligência, notadamente no período posterior à Guerra Fria, em que houve um incremento significativo das atividades ligadas à Inteligência e Contraineligência, capitaneados por países como a antiga União Soviética e os Estados Unidos da América.

Ainda no que concerne aos antecedentes históricos, Martchenko *et al.* (2004) ao analisar a importância histórica das atividades desenvolvidas pelos serviços de Inteligência, destaca que várias conquistas históricas, como a expansão grega no Mundo Antigo⁸, a disseminação dos povos mongóis, do reinado Otomano, assim como o incremento da dominação russa na Eurásia, foram realizadas com base em conhecimentos anteriores dos adversários, e a manutenção dessas conquistas por longos períodos somente foi possível em decorrência da evolução das atividades de captação de informações.

Durante a Segunda Guerra Mundial, a Contraineligência teve papel marcante para a vitória dos países Aliados contra os do Eixo. Segundo o professor Bruno (2017), a utilização de estratégia militar permitiu que países em desvantagem conquistassem vitórias consideradas de grande dificuldade. Como exemplo, o professor cita a importância estratégica da detenção de informações e, nesse contexto, a criação do “Enigma Bomb”, pelo matemático Inglês Alan Turing, propiciou aos Aliados a quebra do sistema de criptografia alemão, conhecido como “Enigma”, cujo número de combinações geradas era tão grande que tornava sua decodificação extremamente difícil, sendo essa uma das mais importantes contribuições para a vitória dos Aliados, dada a vantagem que passaram a ter frente aos seus inimigos.

Em que pese a existência de diversos relatos históricos que demonstram a importância da Atividade de Inteligência no decorrer dos anos, foi somente após a Segunda Grande Mundial que houve significativo desenvolvimento dessas atividades. Sob a liderança de EUA e União Soviética, as ações de inteligência alastraram-se pelo mundo, envolvendo diversos outros Estados. Nesse contexto, constata-se que a qualidade das ações relacionadas à Inteligência e Contraineligência sofreram importante aperfeiçoamento, que foi iniciado ainda durante a Segunda Guerra Mundial e mantido no período da Guerra Fria, consubstanciando-se,

⁷ A Segunda Guerra Mundial teve início em 1939 e término em 1945, contando com a participação de vários países, sendo os Aliados os EUA, França, Inglaterra e União Soviética e os do Eixo a Alemanha, Itália e Japão.

⁸ Idade Antiga ou Antiguidade, historicamente, é o período compreendido desde a invenção da escrita (de 4.000 a.C. a 3.500 a.C.) até a queda do Império Romano do Ocidente (476 d.C.). Disponível em https://pt.wikipedia.org/wiki/Idade_Antiga. Acesso em 13 mai. 2021.

nesse sentido, uma ferramenta estratégica para o processo decisório dos Estados.

Dessa forma, em um mundo dividido entre duas grandes potências, os sistemas Capitalista e Socialista passaram a disputar espaço entre os países, fato que contribuiu significativamente para que as Atividades de Inteligência fossem implementadas e ampliadas pelos Estados. No que se refere especificamente à América do Sul, segundo Martchenko *et al.* (2004), os aparatos de Inteligência e Contraineligência, sob a justificativa da contenção do movimento comunista internacional, teriam sido altamente incrementados e, em alguns casos, funcionado como filiais do sistema estadunidense.

No que se refere ao Brasil, ao término do período em que o país esteve sob a administração de governos militares, existiu uma associação incorreta entre autoritarismo⁹ e a existência dos Serviços de Inteligência. Conforme contextualizado pelo Vice-Almirante Reformado Vidigal, membro do Centro de Estudos Estratégicos e Políticos da Escola de Guerra Naval, “alguns por ignorância, outros por má fé ou sob a influência de uma ideologia, repudiaram os Serviços de Inteligência como incompatíveis com o sistema democrático de governo.” (VIDIGAL *et al.*, 2004, p. 14).

Dessa forma, constata-se o equívoco ao se estabelecer uma conexão entre os papéis dos órgãos que executavam os serviços de Inteligência e aqueles cujas funções destinavam-se à repressão de atos ilícitos, podendo-se, assim, inferir que, por muito tempo, as ações concernentes à Inteligência ficaram adstritas a um segundo plano, sem a devida importância estratégica.

Com a experiência de anos no estudo das Atividades de Inteligência, o Vice-Almirante Vidigal *et al.* (2004) assevera que as preocupações acerca da correta interpretação da importância dos trabalhos desenvolvidos pelos Agentes de Inteligência independente da época e do país, mencionando, inclusive, ao trazer a pertinência do assunto para o nosso Estado, que para “um país como o Brasil, que procura assumir uma posição de relevo no campo externo, cresce a importância de Sistemas de Inteligência e de Contra-Inteligência eficazes” (VIDIGAL *et al.*, 2004, p. 16).

Nos dias atuais, como em nenhum outro período histórico, “crescem e se multiplicam as agências governamentais em uma complexa rede internacional buscando ameaças veladas ou qualquer tipo de informação considerada sensível, num jogo estratégico de poder e influência globais.” (WOLOSZYN, 2013, p. 45), tornando imperioso, assim, que os Estados adêquem suas Atividades de Inteligência à evolução da sociedade, principalmente

⁹ Autoritarismo é uma forma de governo que é caracterizada por obediência absoluta ou cega à autoridade, oposição a liberdade individual e expectativa de obediência inquestionável da população.

diante do significativo progresso tecnológico em que a sociedade está inserida.

3 A INTERNET E AS REDES SOCIAIS

Conforme abordado na seção anterior, a história demonstra a importância da Inteligência e da Contraineligência para o processo decisório dos estadistas, principalmente no período pós Segunda Guerra Mundial, em que houve aprimoramento e aumento significativo das Atividades de Inteligência.

Nesse diapasão, dado ao atual contexto tecnológico da sociedade, também com origens no pós-guerra, a presente seção discrimina a história da Internet e das redes sociais e, ainda, sem a intenção de esgotar o assunto, as principais mudanças de comportamento decorrentes do uso desse aparato digital, demonstrando, assim, a importância dessa nova tecnologia para a humanidade, que transformou o modo dos indivíduos se relacionarem, tanto nas atividades laborativas quanto nos relacionamentos interpessoais, abrindo um novo caminho para a captação de informações de Inteligência.

3.1 A História da Internet e das Redes Sociais

O advento da Internet mudou, de forma significativa, a sociedade. As distâncias foram encurtadas, trabalhos dinamizados e os relacionamentos interpessoais alterados drasticamente. As informações estão, exatamente, a um clique de distância, e esta mudança de rumos na história da humanidade teve maior impulso após a Segunda Guerra, como bem se posicionaram Barreto e Wendt (2020), ao afirmarem que a Guerra Fria foi o marco inicial da rede mundial de computadores, pois os EUA, com o objetivo de evitar a solução de continuidade das comunicações e transmissão de dados, teriam projetado um sistema de servidores espalhados por todo o planeta, em pontos estratégicos, com intuito de manter toda rede funcionando, caso um ponto fosse destruído.

O embrião prático dessa nova tecnologia, conforme ensinamentos de Barreto e Santos (2019), surgiu nos EUA, somente em 1969, com a criação da ARPANET. O sistema foi concebido pelo Departamento de Defesa do Governo estadunidense e, inicialmente, era destinado a prover suporte militar. Em dezembro daquele ano, estava formada a primeira rede, composta por quatro computadores. Os mesmos estudiosos, ao discorrerem sobre os procedimentos criados àquela época, e que vigoram até hoje, lecionam que a fim de propiciar o processamento de dados de forma mais célere, a informação foi fragmentada em “pacotes” menores, o que evitou que os sistemas, ainda rudimentares, ficassem sobrecarregados. O

conceito de tramitação de pequenos pacotes de dados propiciou o surgimento de várias redes, principalmente nas universidades.

O posicionamento é corroborado pelo professor Martinho (2014), em sua obra referente à teoria das mídias digitais¹⁰, que, ao se referir ao surgimento da grande rede, assevera que a tecnologia teria sido inicialmente “desenvolvida como parte de uma rede de operações militares norte-americana durante os anos de 1950 e 1960, no período da chamada “Guerra Fria”, o sistema passou pouco a pouco para uso comum, primeiramente nas universidades e, em seguida, para o público em geral” (MARTINHO, 2014, p. 12). Porquanto, muito antes de ser disponibilizada para uso popular, verifica-se que essa tecnologia se destinava a salvaguardar a tramitação de informações militares, de forma a garantir a continuidade da produção de conhecimentos, essenciais para a tomada de decisões dos estadistas, principalmente no contexto de um mundo polarizado entre duas grandes potências.

Anos mais tarde, em 1974, surgiria a gênese do que hoje é conhecida como protocolo TCP/IP (Transfer Control Protocol – Internet Protocol)¹¹ e, em 1981, conforme ensinamentos de Barreto e Wendet (2020), foi publicada a sua especificação, que passou a ser utilizada mundialmente, estando presente em diferentes tipos de redes de computadores. De acordo com os mencionados autores, em 1982, as conexões da ARPANET, já utilizando o protocolo TCP/IP, avançaram além do solo estadunidense, dando origem ao que hoje se conhece como Internet.

Entretanto, o compartilhamento de dados, até então, era feito essencialmente por ligações entre computadores em rede, que, segundo Martinho (2014), utilizavam sistemas como a BBS (Board Bulletin System) ou, de acordo com a tradução do citado autor, listas de mensagens, uma ferramenta que permitia a troca de textos entre os participantes de um determinado grupo. Martinho ainda acrescenta que somente em 1991 surgiu o sistema WWW (World Wide Web), desenvolvido por Tim Berners-Lee. Essa nova tecnologia permitiu o armazenamento de informações em servidores e o acesso desses dados a todos que tivessem o endereço digital, tecnologia inovadora que alterou, significativamente, a maneira por meio da

¹⁰ Neste trabalho, redes sociais e mídias sociais são consideradas palavras análogas, não se adentrando na discussão acerca das diferenciações terminológicas entre essas duas palavras. Em que pese alguns estudiosos defenderem que redes sociais seriam apenas locais de interação digital, com compartilhamento de informações entre amigos, e que mídia digital englobaria a totalidade do que é disponibilizado na Internet, relativa ao convívio social (mensagens, vídeos, fotos, notícias etc), esta pesquisa se concentra no cerne da questão, isto é, na exposição pública de informações pessoais não protegidas, de qualquer natureza.

¹¹ TCP/IP ou, em tradução nossa, Protocolo de Controle de Transmissão/Protocolo de Internet, é um conjunto de protocolos de comunicação entre computadores em rede. De forma resumida, pode-se dizer que consiste no principal mecanismo de envio e recebimento de dados na Internet. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/TCP/IP>. Acesso em 15 mai. 2021.

qual as informações passaram a ser compartilhadas na Internet.

Somente a partir de 1995, ainda de acordo com Martinho (2014), é que a expansão da grande rede se torna mais célere, passando a fazer parte do cotidiano da sociedade, espalhando-se inicialmente em computadores e, em um segundo momento, em celulares, smartphones e demais equipamentos. Especificamente no que se refere ao Brasil, ainda segundo o autor, a rede começa a se difundir diante da melhora financeira da população, o que propiciou que mais segmentos da sociedade tivessem acesso aos computadores, fato que contribuiu para o crescimento da utilização da rede no país. Tal posicionamento é corroborado, inclusive, pelas experiências pessoais deste pesquisador, que adquiriu seu primeiro computador somente em 1999.

Dentre todas as mudanças ocasionadas pela chegada da Internet, uma das mais relevantes consiste na possibilidade das pessoas se expressarem e se relacionarem à distância. Segundo a escritora Recuero (2014), as redes sociais abrangem uma vasta gama de agrupamentos sociais online, dedicados a todo tipo de atividade, sendo, assim, um complexo sistema de troca de informações, no qual são forjadas identidades pessoais, relações sociais e estruturas de poder, criadas para que as pessoas tenham condições de interagir, de diversas formas, com outros atores, deixando, contudo, rastros digitais que propiciam o monitoramento dos padrões de suas conexões e de suas redes sociais.

As mídias sociais se expandiram e conquistaram todos os segmentos: pessoas, empresas e órgãos governamentais. Nesse contexto, a MB, atenta aos novos rumos estabelecidos por essa moderna forma de interação digital, não se furtou a traçar uma derrota visando a discriminar os conceitos e a correta utilização dessa tecnologia. O marco inicial dessa guinada estratégica foi um estudo realizado pelo Curso de Estratégia e Política Marítimas (C-PEM) da EGN, intitulado *Ampliar a divulgação da MB na sociedade*, e que foi apresentado ao Almirantado em 9 de novembro de 2010, naquela Escola de Guerra. Na conclusão do estudo, o grupo chegou ao entendimento de que as mídias sociais possuem importância para o setor de comunicação social de qualquer organização e, sopesando as oportunidades e especificidades da MB, propôs a implantação das mídias sociais, “como instrumento de divulgação institucional da MB.” (SANTOS *et al*, 2010, p. 63).

Nesse diapasão, atento à relevância dos trabalhos realizados pelo corpo discente e docente da EGN, o então Comandante da Marinha, Almirante de Esquadra Júlio Soares de Moura Neto, determinou o ingresso da Marinha do Brasil nas mídias sociais. Em decorrência, a Diretoria de Comunicações e Tecnologia da Informação da Marinha (DCTIM) publicou, em 2 de fevereiro de 2011, a sua primeira norma sobre o *Uso Institucional e não Institucional de*

mídias e redes sociais extra-MB pelo pessoal da MB (DCTIMARINST nº 30-08) e, em 16 de fevereiro desse mesmo ano, conforme matéria veiculada no site Poder Naval, a MB disponibilizou, por meio do Centro de Comunicação Social da Marinha (CCSM), suas páginas nas Redes Sociais Youtube, Twitter, Facebook e Flickr, com o “propósito é ampliar a divulgação das atividades da Marinha junto aos públicos Interno e Externo.” (GALANTE, 2011). Hoje, versão mais atual da DCTIMARINST nº 30-08 define mídias, ou redes sociais, como:

Aplicações ou serviços de Tecnologia da Informação (TI) que disponibilizam informações acessíveis publicamente, via Internet, compartilhando-as em ambientes computacionais ou sítios que não são de propriedade e não são operados ou controlados pela MB. Tais aplicações ou serviços incluem ferramentas colaborativas de compartilhamento de informações inseridas nestes serviços por usuários comuns ou organizações. Exemplos de aplicações ou serviços: Facebook, Youtube, Flickr, Instagram, Twitter, Google Apps, Blogs, Slideshare, Fóruns de Discussões, dentre outros. (BRASIL, 2019, p. 9-17) e (BRASIL, 2020, p. 1-4).

Com relação aos aplicativos de mensagens instantâneas, não há consenso quanto à inclusão dessas ferramentas digitais no rol das redes sociais, fato que é agravado pela pouca discussão doutrinária sobre o assunto. Na própria Internet, e também na literatura, é comum encontrar referências ambíguas acerca do assunto. No corpo dos textos de diversos trabalhos, ora são considerados como mídias sociais, ora tratados distintamente. De fato, ferramentas como ICQ, mIRC e MSN, criadas no século passado, destinavam-se, inicialmente, somente à troca de mensagens de textos, apesar de possibilitarem a interação das pessoas espalhadas ao redor do mundo, tanto individualmente, quanto em grupos privados (FREIRE, 2020). Contudo, os mensageiros instantâneos evoluíram e abarcaram diversas outras funcionalidades, inclusive a de compartilhamento de *status*, como ocorre no WhatsApp, que divulga, de forma praticamente instantânea, uma grande variedade de conteúdo, oriundo das mais diversas fontes, sendo, nesse sentido, um grande potencializador da propagação de informações que, uma vez levadas ao conhecimento dos Comandantes e Diretores, podem contribuir para o aprimoramento da gestão das Organizações Miliare.

3.2 A Importância das Redes Sociais

O advento da Internet trouxe novos rumos para a humanidade. A interligação digital, por meio da criação de uma rede mundial de computadores, permitiu a troca de informações em tempo real, abrangendo um público altamente miscigenado. Essa grande rede, com públicos e destinações diferentes, segundo Barreto e Santos (2019), consiste em uma porção integral de várias redes derivadas, de forma a permitir a existência de uma infinidade de redes de computadores, que se renovam e se multiplicam constantemente.

Desde o surgimento dessa nova tecnologia, nunca se imaginou que esse emaranhado de computadores, ligados uns aos outros, se tornaria uma rede de escala mundial. Essa evolução, contínua e ininterrupta, é bem delineada por Barreto e Wendt (2020) que, ao trazer dados da Internet World Stats¹², constataram que, em junho de 2019, chegou-se ao impressionante volume de 4,536 bilhões de pessoas com possibilidade de utilização da grande rede, ou seja, 58,8% da população mundial interconectada. Comparativamente, segundo os autores, só no Brasil, no ano de 2015, existiam 117.653.652 usuários e, ao final de 2019, o total era de 149.057.635, ou seja, 70,7% dos brasileiros com acesso à grande rede naquele ano. Esses números, por si sós, demonstram a magnitude da aldeia digital na qual as pessoas estão inseridas, com decorrente disponibilização, de forma contumaz, de suas informações pessoais.

Ao se buscar dados atualizados, verifica-se que, em 2020, o Brasil possuía uma população 211.755.692 habitantes¹³, sendo o sexto país mais populoso do mundo, e, dessa totalidade, 150.457.635 brasileiros, vale dizer, 70,3% da população, possuíam acesso à grande rede. Só usuários com conta no Facebook são, aproximadamente, 148.600.000, isto é, quase a totalidade de pessoas com acesso à Internet¹⁴, sendo a rede social mais utilizada no país¹⁵. As pessoas com acesso WhatsApp remontam em 120 milhões, sendo a segunda maior rede social do Brasil.

Ainda nesse contexto, pode-se inferir que, na MB, dado o nível social e de escolaridade dos militares, servidores civis e seus dependentes, o percentual de usuários das redes sociais certamente é mais expressivo, o que corrobora a importância do monitoramento das informações veiculadas nesses ambientes digitais. Dada a relevante expressão desses números, pode-se inferir a gigantesca quantidade de informações disponibilizadas nesse conglomerado de redes, muitas delas passíveis de contribuir de diversas formas para o processo decisório, inclusive para a gestão de recursos humanos da OM.

Essa conexão digital alterou de forma significativa o modo das pessoas se relacionarem. Como exemplo prático, conforme descrito por Recuero (2009), pode-se citar a maior catástrofe natural da história do estado de Santa Catarina, ocorrida em 2008. Durante os

¹² Internet World Stats é um site internacional que apresenta Usuários Mundiais da Internet, Estatísticas Populacionais, Estatísticas de Mídias Sociais e Dados de Pesquisa de Mercado da Internet. Disponível em: <https://www.internetworldstats.com/>. Acesso em: 22 mai. 2021.

¹³ Ranking das 10 nações mais populosas do planeta: 1ª China, 2ª Índia, 3ª EUA, 4ª Indonésia, 5ª Paquistão, 6ª Brasil, 7ª Nigéria, 8ª Bangladesh, 9ª Rússia e 10ª México Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Lista_de_pa%C3%ADses_por_popula%C3%A7%C3%A3o. Acesso em: 25 mai. 2021.

¹⁴ Informações para comparação entre brasileiros com acesso à Internet e de usuários do Facebook. Disponível em: <https://www.internetworldstats.com/south.htm#br>. Acesso em: 25 mai. 2021.

¹⁵ Ranking das 10 redes sociais mais utilizadas no Brasil: 1º Facebook, 2º WhatsApp, 3º YouTube, 4º Instagram, 5º Facebook Messenger, 6º LinkedIn, 7º Pinterest, 8º Twitter, 9º TikTok e 10º Snapchat. Disponível em <https://resultadosdigitais.com.br/blog/redes-sociais-mais-usadas-no-brasil/>. Acesso em: 25 mai. 2021.

eventos, que levaram o caos àquela cidade, uma série de blogs, aplicativos de mensagens digitais, como o Twitter, WhatsApp, Facebook e outras mídias sociais, foram utilizados para manter o restante da nação informada acerca dos acontecimentos. Essas ferramentas digitais reuniram e compartilharam informações, mobilizaram pessoas, geraram, em âmbito nacional, campanhas de apoio e, naquele momento de caos generalizado, se mostraram a principal forma de acolhimento àquele estado.

Fenômenos dessa natureza expressam a mudança na forma com que a sociedade passou a interagir e a se organizar. Muito mais do que propiciar comunicação, essa interação dinâmica amplificou, segundo Recuero (2019), a capacidade do estreitamento de conexões, consentindo, dessa forma, para que novas ligações sejam estabelecidas, continuamente, nos espaços virtuais, mediadas por computadores e smartphones.

Ao se trazer a expertise do mundo corporativo, que há muito se debruça sobre o monitoramento das redes sociais, percebe-se, conforme asseverado por Monteiro (2012), que todos acompanham as mudanças decorrentes da utilização das mídias sociais, tendo em vista que empresas, com pequenos investimentos em propagandas, têm conseguido exposições significativas entre os clientes, alavancando a marca, sem grandes dispêndios financeiros. Ainda segundo o citado autor, as redes sociais, muito além de simplesmente sites interativos, representam um novo patamar na organização social. Nas mídias de relacionamento, o poder é transferido da igreja, empresas e políticos para os membros da sociedade, de forma individualizada. E essa transferência de poder é considerada a grande revolução.

As empresas e corporações tiveram que se adaptar aos novos tempos. Estar nas redes sociais não pode ser considerada uma opção, mas, ao contrário, uma obrigação estratégica. Ainda alicerçado no entendimento de Monteiro (2012), verifica-se que a presença das empresas nas mídias sociais é uma necessidade básica no século atual, e os gestores devem ter plena consciência dessa significativa importância. A adoção de uma política digital, nas diversas camadas hierárquicas, gera uma visão comum da empresa para todos os participantes, contribuindo para o comprometimento de todo o grupo.

Nesse sentido, a necessidade de um monitoramento constante das redes criou departamentos específicos, destinados a acompanhar os relatos acerca dos produtos e serviços e, dessa forma, preparar a empresa para as possíveis crises. Nesse diapasão, Mendonça (2020), com grande experiência em análise de dados de redes sociais, ao se posicionar sobre problemas das empresas nas redes sociais, ensina que a gestão de crise nas mídias sociais, caso não seja bem trabalhada, pode trazer prejuízos para a empresa e para a marca. Contudo, se for realizado um bom trabalho, o inverso também pode ser uma realidade, e o que originariamente seria uma

crise de imagem, pode se tornar uma oportunidade para a empresa.

Não só empresas privadas se preocupam com as mídias de relacionamento. A MB, ainda na norma exarada pela DCTIM, ao se referir à importância das mídias e redes sociais no atual contexto, destaca que “No mundo atual, onde a conectividade e a interatividade estão cada vez mais presentes no dia a dia, a importância de uma comunicação efetiva e instantânea com a sociedade cresce constantemente.” (BRASIL, 2020, p. 2-4).

O mesmo documento normativo, ao se referir à contribuição das redes sociais para a MB, desde que utilizada de forma cautelosa, segura e consciente, assegurando o seu correto emprego, menciona que interagir e engajar com as audiências interna e externa nas mídias sociais tornou-se essencial, e o seu uso eficiente contribui para:

- a) Compreender e responder a questões e preocupações do público em geral;
- b) Divulgar oficialmente as atividades de suas OM;
- c) Aumentar a velocidade na prestação de serviços de interesse da população;
- d) Levar prontamente informações oficiais ao público interno e externo;
- e) Estabelecer uma relação de confiança com o público em geral, por meio da transparência e compartilhamento de informações; e
- f) Divulgar sua história, tradições e costumes. (BRASIL, 2020, p. 2-4).

As redes sociais, segundo Monteiro (2012), são um campo de conhecimento que têm reflexos sobre a totalidade dos colaboradores de uma empresa, o que implica que todos, independente da área de atuação, têm a obrigação de conhecer seus eventuais impactos para a companhia, não podendo ser, por conseguinte, uma atividade restrita a um departamento específico da organização. É um novo patamar de interação social, o que significa, segundo Barreto e Wendt (2020), muita informação trafegando. São correspondências eletrônicas, vídeos, fotos, notícias e uma diversidade gigantesca de dados circulando, ininterruptamente, que poderiam ser de imensa valia para a produção do conhecimento e para a tomada de decisões governamentais.

De acordo com Recuero (2009), as mudanças na forma de interação da sociedade não são negativas, consubstanciam-se, tão somente, numa evolução social. As mídias de relacionamento, em constante mudança, assim como a sociedade, fazem com que os indivíduos se adéquem aos novos tempos, utilizando a rede para definir novos modelos de relacionamentos e organizações sociais.

Nesse contexto, a inclusão da sociedade em uma gigantesca aldeia digital, em que pessoas se mostram predispostas a compartilhar, de forma espontânea, uma gama de informações, atinentes aos mais variados assuntos, inclusive de cunho particular, denota uma evolução comportamental de grande significância, com implicações para pessoas, empresas e

órgãos públicos, corroborando, dessa forma, a necessidade de um contínuo monitoramento dessas redes sociais, visando à obtenção de conhecimentos, não sigilosos, passíveis de contribuir para o processo decisório dos gestores.

Fica, assim, latente a gama de conhecimentos e informações diversas que navegam e dormem nesse oceano de informações, veiculadas por um gigantesco número de usuários das ferramentas digitais de relacionamento, constatação que torna evidente a importância do monitoramento constante dessa nova forma de interação, cujas informações podem auxiliar, de diversas formas, os Comandantes e Diretores na administração de suas Organizações Militares, assunto que se faz mister estudar na próxima seção.

4 O MONITORAMENTO DAS MÍDIAS SOCIAIS

Conforme demonstrado, a sociedade contemporânea se digitalizou e a MB e seu pessoal e familiares não estão fora desse contexto. Todos, de uma forma ou outra, foram inseridos em ambientes digitais. O gigantesco e crescente quantitativo de usuários da rede mundial de computadores e das redes sociais torna transparente a importância desses ambientes e dessa nova forma de interação social, dada a grande exposição pública de dados, sem qualquer tipo de proteção.

Nessa senda, a presente seção discrimina o que é monitoramento das fontes abertas, com especial atenção às redes sociais, e a importância do acompanhamento contínuo desses ambientes virtuais, demonstrando, dessa forma, que as informações disponibilizadas nas redes sociais, de forma aberta e espontânea, devem ser acompanhadas, de modo a contribuir, de forma acessória, para a eficácia das decisões, particularmente na MB.

4.1 Monitoramento de Fontes Abertas

Muitas foram as fases de evolução da Internet. Desde o seu nascimento, os aprimoramentos foram contínuos e constantes e, com certeza, a possibilidade de se realizar a busca de informações, em tempo real, em toda a rede, foi de extrema relevância. Conseguir, com a digitação de poucos caracteres, encontrar pessoas, produtos, informações, dentre inúmeros outros dados, foi revolucionário. Como bem pontuado por Barreto e Wendt (2020), inicialmente as informações eram postadas de forma desorganizada, com links soltos, o que não permitia, em face da existência de milhões de informações disponíveis, que os assuntos fossem encontrados de forma mais precisa.

Dentre as diversas ferramentas de busca que foram inicialmente idealizadas, desde

o surgimento da Internet, e que permitiram a busca de palavras-chave na grande rede, a que mais se destacou foi o buscador Yahoo¹⁶. Conforme defendido por Barreto e Wendt (2020), a ideia da criação de uma ferramenta de busca foi concebida por David Filo e Jerry Yang, dois estudantes da Universidade de Stanford, nos EUA. Os futuros fundadores da Yahoo compilaram uma vasta quantidade de informações sobre esportes e, a partir dessa estratégia, percebendo uma excelente oportunidade de lucros, criaram o primeiro site de buscas capaz de filtrar as pesquisas e trazer resultados mais precisos, sendo imediato o sucesso.

Em 1998, conforme nos ensinam Barreto e Wendt (2020), Google Sergey Brin e Larry Page fundaram a Google Inc., que revolucionou a Internet e modificou a forma de pesquisar na Web. A criação de um site que buscava e colocava, em ordem de prioridade, as palavras que mais estivessem presentes nas páginas da rede mundial de computadores, trouxe dados mais precisos e úteis às pesquisas, permitindo que informações trafegassem instantaneamente e que ficassem disponíveis a todos os usuários do sistema. Essa moderna tecnologia, que tornou a Google a maior empresa do setor, propiciou uma ferramenta poderosa para o monitoramento de informações abertas, desamparadas de proteção.

Nesse contexto, faz-se imperioso mencionar que informações abertas são aquelas disponíveis ao público, em meios abertos, e não encobertas por qualquer camada de segurança. Podem ser consideradas, conforme entendimento de Stelle (2001, p. 59), como “informações públicas não confidenciais, o que chamamos de "fontes abertas" ou inteligência de código aberto (OSINT).”¹⁷ Ainda segundo o renomado pesquisador, as fontes abertas, como qualquer outra fonte de inteligência, representam uma ferramenta capaz de contribuir de forma valiosa para o Estado, desde que utilizadas em tempo hábil e de forma cuidadosa, respeitando direitos e garantias individuais, de acordo com o compêndio legal de cada Estado, sendo, nesse diapasão, passíveis de contribuir para a correta formação de opinião dos gestores, aí incluídos os Comandantes, Diretores e Oficiais de Estado-Maior.

Barreto e Wendt (2020), ao se alinharem aos entendimentos de Stelle, discriminam que, em decorrência das constantes evoluções tecnológicas, fonte aberta deve ser considerada fonte de Inteligência, mormente após o surgimento da Internet. Nesse sentido, os pesquisadores ensinam que fontes abertas são informações disponibilizadas, sem restrição de acesso, também

¹⁶ A primeira ferramenta utilizada para busca na Internet foi o Archie, criado em 1990, por Alan Emtage, e o segundo foi o Gopher, criado no ano seguinte, por Mark McCahill. Depois surgiram os Wandex, Aliweb WebCrawler, Lycos, Excite, Infoseek, Inktomi, Northern Light e Alta Vista que, de certa maneira, competiram com o Yahoo, mas não o sobrepujaram. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Motor_de_busca. Acesso em: 25 mai. 2021.

¹⁷ Texto original do autor: unclassified public information, what we call "open source" or open source intelligence (OSINT).

conhecidas como *open source intelligence*, isto é, Inteligência de Fontes Abertas, que podem ser obtidas por meio do acompanhamento de jornais, periódicos, pesquisas acadêmicas, livros, revistas e, principalmente, nos dias atuais, por intermédio do monitoramento da grande rede, dada a imensidão de informações que circulam nesse conglomerado de redes em escala planetária, repletas de informações úteis aos gestores.

Nesse contexto, as informações que circulam na rede mundial de computadores, ofertadas voluntariamente e desprovidas de qualquer grau de sigilo, estabelecem um ambiente fértil de pesquisas para os profissionais de inteligência, com expressiva possibilidade de se arrecadar os mais variados tipos de informações. Segundo Barreto e Wendt (2020), existe uma variedade significativa de dados disponíveis para serem coletados em dispositivos móveis e nas mídias sociais na Internet, nos quais podem ser encontradas uma vasta gama de informações, desde mensagens de texto e voz, imagens e vídeos atualizados, até informações de cunho estritamente particular, como número de telefones, endereços, e-mail, vínculos familiares e diversos outros dados.

Esse avanço tecnológico, intrinsecamente relacionado à mudança de comportamento da sociedade moderna, propicia, dessa forma, um vasto campo de oportunidades para as Atividades de Inteligência, tendo em vista que a produção constante e ininterrupta de informações, postadas sem qualquer tipo de proteção criptográfica, gera um gigantesco banco de dados na rede mundial de computadores, disponíveis para serem captados e transformados em conhecimentos, que podem ser de grande relevância para a tomada de decisões.

4.2 A Importância do Monitoramento das Redes Sociais

Na atualidade, como aqui já posto, uma das principais fontes de informações abertas são as redes sociais. Nesse ambiente, é compartilhada, diuturnamente, uma quantidade imensurável de dados. Nesse diapasão, conforme entendimento do pesquisador Tarcízio Silva (2012), os rastros digitais nesses ambientes digitais são armazenados e ficam acessíveis para serem utilizados por diferentes tipos de organizações, tanto públicas quanto privadas. O mesmo autor, ao complementar o entendimento inerente à diversidade de opções de utilização dos dados e informações sociais, destaca que o monitoramento das redes sociais “é de extrema relevância para pessoas, governos, empresas e organizações. E todo este conteúdo, através do monitoramento de mídias sociais e outras técnicas, pode ser não apenas resgatado, mas também processado de forma facilitada e expandida.” (SILVA *et al.*, 2012, p. 43).

Destaca-se, ainda, que, diante do gigantesco número de usuários das mídias de

relacionamento, esse ambiente digital deve ser encarado com a magnitude da realidade do país. A ABIN, em seu Caderno de Legislação (BRASIL, 2020), especifica que, no contexto nacional, no ano de 2015, o acesso à rede mundial de computadores já era realizado por mais da metade da população, enfatizando, ainda, que, no Continente Sul-americano, o Brasil detém a maior quantidade de usuários das redes sociais. Nesse contexto, faz mister destacar, inclusive, que, no cenário mundial, a quantidade de usuários da grande rede no país se aproxima de Estados mais desenvolvidos, conforme informações constantes na página 18 deste trabalho, dado que corrobora a importância, para a formação decisória dos gestores, do acompanhamento dessa utilização digital.

Dada a relevância do assunto, Barreto e Wendt (2020) citam uma pesquisa realizada em 2014, com agentes que integram órgãos investigativos, sobre o uso de mídias sociais, em que ficou demonstrado que 73% dos órgãos de investigação fazem uso as redes sociais para solucionar, de forma mais célere, os delitos. Do total de agentes entrevistados, 95,4% utilizam, para esse fim, o Facebook, 66,4% o Twitter e o 38,5% YouTube. Tais dados enfatizam, mais ainda, a importância do monitoramento das redes sociais, cujas informações, postadas abertamente, propiciam conhecimentos capazes de contribuir para a correta escolha dos caminhos a serem trilhados pelos gestores.

Barreto e Wendt (2020), no que se refere à utilização policial do monitoramento das redes sociais, destacam que o acompanhamento de sites de relacionamento traz muitas informações sobre os investigados, descortinando hábitos sociais, atividades lazer, relacionamentos, locais que frequentam, viagens realizadas etc, o que contribuiu de forma significativa para uma rápida coleta e análise dos dados. Para balizar tal posicionamento, os autores trazem à baila o caso da prisão de um investigado foragido, que teve como arrimo uma fotografia postada em redes sociais em que era possível identificar o conjunto de montanhas ao fundo e, também, o caso da desarticulação de uma quadrilha especializada em roubo, furto, clonagem e desmanche de veículos, com base em postagens dos criminosos em mídias de relacionamento.

Ao se vasculhar a grande rede, com a utilização das aprimoradas ferramentas de busca, que, como já trazido para este trabalho, revolucionaram o modo de interação entre usuários e meios digitais, pode-se encontrar diversos outros exemplos em que o monitoramento das redes sociais contribuiu para o processo decisório. Na noite de 16 de fevereiro de 2021, um deputado federal foi preso em flagrante, por ordem de um Ministro do Supremo Tribunal Federal (STF), com base em vídeos postados no Youtube pelo parlamentar, que supostamente fariam alusão a atos não democráticos. (VIVAS, F. *et al*, 2021). Em março de 2021, a Polícia

Militar de Uberlândia, em Minas Gerais, prendeu um jovem de 24 anos, com base em postagens, nas redes sociais, que incitavam práticas de crimes contra a integridade física do presidente da república, que realizaria visita àquela cidade. (RODRIGUES, 2021). Em maio do mesmo ano, na comunidade do Jacarezinho, na Zona Norte do Rio de Janeiro, foi realizada uma operação policial para prisão de 21 pessoas, acusadas de estarem associadas ao tráfico de drogas, conforme constatado pelo monitoramento das mídias sociais, em que esses indivíduos apareciam fortemente armados. Nessa operação morreram 25 pessoas, inclusive um policial civil. (NOGUEIRA, 2021).

Faz-se mister mencionar já ser usual a utilização das mídias sociais por instituições não policiais. Conforme destacado por Barreto e Wendt (2020), os tribunais já vêm admitindo as redes sociais como meio de prova. Como exemplo, são citados três casos de não concessão de gratuidade de justiça: No primeiro, em decorrência de fotos postadas pelos requerentes, no Facebook, que contrapôs a alegação de carência financeira presente na inicial. No segundo, com base em fotos do Orkut, nas quais o casal estava de férias nas cidades de Veneza e Paris, que fulminou a fragilidade financeira constante na exordial. No terceiro, com base em informações disponíveis também no Orkut, que demonstravam que o autor, além de advogado, era proprietário de um restaurante especializado em comida árabe.

Tais decisões, oriundas dos tribunais, trazem à baila jurisprudências que alicerçam a usabilidade para o processo decisório das informações captadas nas mídias de relacionamento, afastando, nesse mesmo diapasão, eventuais questionamentos jurídicos. No âmbito das OM da MB não é diferente, os militares e servidores civis, lotados nos mais diversos setores, compartilham, de forma usual, espontânea e aberta, sua vida pessoal. Essas informações, se captadas e interpretadas corretamente, têm o condão de subsidiar as decisões do Comando e Direção.

O escritor Salustiano *et al.* (2012), em seu e-Book que aborda o lado comercial da Internet, ao enfatizar a importância da atuação do profissional analista de informações das redes sociais, destaca que o surgimento do monitoramento das mídias sociais foi decorrente da expansão da exploração comercial da Web e que este segmento tem ganhado, continuamente, expressão dentro dos ambientes corporativos, deixando de ser uma opção e passando a ser uma necessidade para as empresas. O autor assevera, de forma complementar, que “Suas principais aplicações são mensurar, qualificar, quantificar, traçar perfis de usuários, identificar possíveis ações dentro dos ambientes virtuais e prever crises e danos às marcas.” (SALUSTIANO *et al.*, 2012, p. 34). As Doutoradas e Mestres em Comunicação Social, Montardo e Carvalho *et al.* (2012), em e-Book que também aborda o monitoramento de redes sociais, destacam que se trata

da prática de acompanhar e avaliar, nas redes sociais, as opiniões expressas inerentes aos produtos, serviços e pessoas, visando a angariar informações que propiciem o gerenciamento da marca.

O acompanhamento das mídias sociais também é uma ferramenta de extrema utilidade para a gestão de crises. Dada a velocidade com que as informações trafegam, agir de forma rápida pode ser a diferença. Conforme ensinamentos de Mendonça (2020), já trazidos para o presente estudo, ao se falar da importância das redes sociais, se não houver um trabalho célere para contenção da crise nas redes sociais, os danos à marca podem ser severos e irreversíveis. Contudo, se um bom trabalho for feito, a crise de imagem pode-se tornar uma oportunidade para a empresa.

Faz-se imperioso destacar que no ambiente digital os prazos decisórios são mais curtos. As respostas devem ser tramitadas no menor espaço de tempo, posicionamento que é corroborado por Parente (2018), que enfatiza que uma crise nas mídias sociais é um problema que, por falta de esclarecimentos dos fatos, pode ser de grande gravidade, dada a velocidade da propagação digital, que pode gerar grande desgaste à imagem de uma pessoa ou empresa. Tal entendimento pode, perfeitamente, ser transportado para as Organizações Militares, uma vez que a premência no trato das informações tem o condão de mitigar, da mesma forma, eventuais crises envolvendo o nome da instituição.

Em que pese a existência de críticas, principalmente de alguns analistas da Atividade de Inteligência, acerca da utilização das informações de fontes abertas, por atribuírem falta de credibilidade a um dado não sigiloso, Barreto e Wendt (2020) ensinam que tal posicionamento decorre de uma supervalorização do secreto e ultrassecreto, em detrimento de uma vasta gama de informações públicas. Tal assertiva vai ao encontro, inclusive, do entendimento de Steele (2001), ao afirmar que na atualidade deve-se prestar a devida atenção à Inteligência de Código Aberto (OSINT).

No que se refere às questões de Estado, o monitoramento das redes sociais também se mostra de grande relevância. Conforme constante nos Cadernos de Legislação da ABIN (BRASIL, 2020), em decorrência do aumento da influência das mídias sociais no comportamento humano, esses instrumentos digitais têm sido progressivamente utilizados como mecanismo de mobilização social, com possíveis consequências para a nação, em face de eventuais radicalizações.

O Ministério da Defesa (MD), conforme constante no Caderno de Legislação da ABIN, atento às necessidades do acompanhamento das mídias de relacionamento, ao aprovar os Regimentos Internos dos órgãos componentes do MD, estabeleceu, por intermédio de

Portaria Normativa, a competência das Assessorias de Comunicação Social “para produzir análises, a partir do monitoramento dos veículos de comunicação e das redes sociais, para subsidiar o Ministro de Estado da Defesa e demais autoridades no processo de tomada de decisão.” (BRASIL, 2020, p. 54). Esse, por si só, já é um perfeito corolário deste trabalho, demonstrando a correção e a aderência do que aqui está colocado com a realidade já percebida por importantes setores das áreas de defesa do Brasil.

Na obra do escritor Gehlen, conforme citação do Almirante Vidigal (2004, p. 25), encontra-se o ensinamento do Tenente General Reinhard Gehlen¹⁸, que destacou que um Chefe de Órgão de Inteligência deve utilizar tudo o que estiver disponível e, dessa forma, desfazer a “heresia de que o serviço secreto só deve se ocupar de fontes secretas e não dar atenção ao material ostensivo, que se encontra livremente à disposição em jornais e livros por todo o mundo.” (GEHLEN, 1972, p. 68-69 *apud* VIDIGAL, 2004, p. 25). Nesse diapasão, fica latente o entendimento de que, na atualidade, os dados oriundos do acompanhamento das redes sociais podem, e devem, ser utilizados como ferramenta acessória à tomada de decisões dos gestores.

Assim, o monitoramento das fontes abertas, principalmente em decorrência da evolução das ferramentas de busca, marco revolucionário na maneira de lidar com as informações no ambiente digital, permitiu o surgimento e aprimoramento do acompanhamento das redes sociais, de importância ímpar para vários setores da sociedade, tanto públicos quanto privados. Entretanto, essa conclusão não basta. Ainda resta verificar como os dados obtidos por intermédio do acompanhamento das mídias sociais podem contribuir para o processo decisório, É este assunto que será abordado na próxima seção.

5 A UTILIZAÇÃO DOS DADOS OBTIDOS POR MEIO DO ACOMPANHAMENTO DAS REDES SOCIAIS

Como visto na seção anterior, a evolução das ferramentas de busca é considerada um marco revolucionário na maneira de lidar com as informações no ambiente digital, fato que permitiu o surgimento e aprimoramento do acompanhamento das redes sociais, de importância ímpar para vários setores da sociedade, tanto públicos quanto privados.

Nesse sentido, esta seção especifica os conceitos básicos de processo decisório e como as informações decorrentes do monitoramento das mídias sociais podem contribuir, de

¹⁸ O Tenente-General Reinhard Gehlen foi um dos principais assessores de área de Inteligência Alemã. O Oficial prestou serviços ao Marechal Hindenburg, a Hitler, à CIA e, posteriormente, por 26 anos, à República Federal da Alemanha, como Chefe do Serviço de Informações antissoviéticas. (VIDIGAL, 2004, p. 25).

forma acessória, à tomada de decisões, comprovando a importância estratégica da utilização desses conhecimentos para uma gestão eficaz, contribuindo, assim, para o sucesso da tomada de decisões dos Comandantes e Diretores de OM.

5.1 Conceitos Básicos de Processo Decisório

Tomar decisões faz parte do cotidiano de todas as pessoas. Todos os dias, milhares de decisões são tomadas ao redor do globo terrestre, desde as mais simples, como qual roupa vestir, até as mais sofisticadas, como a compra de um imóvel. No mundo corporativo não é diferente. As decisões, de maior ou menor relevância para as instituições, públicas ou privadas, são estabelecidas diuturnamente pelos gestores, impactando a vida de um considerável número de pessoas. Nesse contexto, o processo decisório, de importância ímpar para a definição dos rumos, e que subsidia a efetiva tomada de decisões, deve considerar vários fatores circunstanciais, internos e externos à organização, que influenciam diretamente o seu desenrolar.

Cabe destacar que as funções administrativas devem coordenar e sincronizar as demais atividades das empresas ou órgãos públicos e, ademais, como versou Chiavenato (2000), não devem ser consideradas tão somente uma prerrogativa dos dirigentes máximos. Ao contrário, precisam ser enquadradas como atribuições que necessitam ser delegadas aos demais níveis hierárquicos da instituição, dentro de suas esferas de atuação. O mesmo autor complementa o raciocínio ao defender que o administrador não deve ser considerado o executor das operações ou tarefas, mas sim o agente responsável para que elas sejam realizadas, conjuntamente, por outras pessoas.

A administração, ainda segundo a visão do professor Chiavenato (2000), deve ser utilizada como meio para alcançar, de forma eficiente e eficaz, os objetivos preestabelecidos de uma organização, devendo, para tal, utilizar a totalidade de recursos disponíveis, sejam eles humanos, materiais, financeiros, de tecnologia ou informação, sendo, dessa forma, fundamental, independentemente do nível hierárquico que o administrador ocupe dentro da empresa ou órgão.

Nesse diapasão, a tomada de decisão, inerente ao ato de administrar, no entendimento de Maximiano (2009), é algo de relevância crucial para qualquer organização, porque engloba a utilização eficiente e eficaz dos recursos disponíveis para atingimento dos objetivos da instituição. Ao se manifestar acerca do início de um processo decisório, o professor afirma que pode ter origem a partir de diversas circunstâncias, tais como situações de frustrações, desafios, interesses, irritações, curiosidades, problemas que se apresentem diante

dos objetivos os quais se pretende atingir, e que precisam ser superados, e ocorrência de fato que necessite de algum tipo de resposta ou que represente uma oportunidade que não possa ser desperdiçada.

O processo decisório, segundo norma do Estado Maior da Armada (EMA), “é um conjunto de procedimentos e métodos de análise que procura assegurar a coerência, eficácia e eficiência das decisões tomadas em função das informações disponíveis, antevendo cenários possíveis.” e que tem como finalidade “prover uma metodologia racional que permita avaliar a decisão a ser tomada em ambiente de incerteza.” (BRASIL, 2015. p, 1-1).

As decisões da humanidade, de acordo com Fonseca e Pereira (2014), são realizadas de forma racional, mensurável e fundamentadas em hipóteses dedutíveis e com certo grau de previsibilidade. Sob o ponto de vista científico, devem ser consideradas uma atividade lógica, pertencentes àqueles que possuem a habilidade de utilizar a o intelecto e a racionalidade. Ainda segundo os autores, “sempre que existe mais de uma alternativa para uma ação, surge a necessidade de optar. Se não há possibilidade de escolha, ou quando elas são impostas, não há decisão; há apenas um fato.” (FONSECA e PEREIRA, 2014, p. 47). Assim, entende-se que a vida é consequência de opções e qualquer decisão, independentemente do nível, é uma escolha que deverá ser tomada entre as possibilidades existentes. Nesse contexto, faz-se imperioso que os Comandantes e Diretores das OM tenha a sua disposição subsídios necessários para optarem pelas escolhas certas, sendo, as informações oriundas das redes sociais, ferramentas capazes contribuir para o processo decisório.

Há que se considerar, também, que o momento da tomada de decisão é caracterizado pelo nível de comprometimento do decisor com as alternativas. As decisões sofrem alterações no transcurso da história, refletindo o memento e considerando os valores, as crises e seus paradigmas. De acordo com a interpretação de Fonseca e Pereira (2014, p. 201), a atualidade é marcada pelo “avanço e o uso cada vez mais generalizado da informática e da cibernética, proporcionando enorme volume e grande velocidade na geração de informações, o que multiplica o número de alternativas disponíveis e aumenta a complexidade do processo decisório.” Nesse contexto, depreende-se que o processo decisório deve estabelecer uma contextualização temporal, analisada de acordo com a disponibilidade e capacidade de processamento da imensidão de informações que circulam nos meios digitais que, apesar de possuírem o condão de beneficiar a organização, também tornam todo o processo mais complicado.

Dessa forma, a decisão, tomada diante de um problema, tanto em tempos passados quanto na atualidade, é peça corriqueira e fundamental para qualquer pessoa ou instituição,

pública ou particular, no alcance de seus propósitos. A todo momento, as pessoas e gestores se deparam com a necessidade de optar por um caminho, deixando um ou vários outros de lado. Na MB não é diferente, a opção pela alternativa correta está diretamente relacionada à detenção e domínio de informações que, se recebidas e analisadas de forma correta, formam o sustentáculo de um processo decisório robusto, que deve levar em consideração os conhecimentos advindos das mais diversas fontes, inclusive das redes sociais, que se tornaram, nos dias atuais, um manancial de dados digitais, expostos voluntariamente e sem a necessidade de qualquer chave para acessá-los, tendo a capacidade de contribuir para a correta decisão dos Comandantes e Diretores de OM.

5.2 Monitoramento das Redes Sociais Associado ao Processo Decisório

O monitoramento das redes sociais, dada a infinidade de informações disponibilizadas aberta e espontaneamente por seus usuários, já é prática corriqueira no meio empresarial e nos órgãos investigativos. Não raro, o acompanhamento das redes sociais tem sido realizado pelos tribunais, inclusive pela Mais Alta Corte do País, que têm proferido sentenças, algumas de grande repercussão, com arrimo em fatos ocorridos nas mídias sociais.

No que se refere à atuação dos militares no ambiente digital, de acordo com o jornal *O Estado de S. Paulo*, em matéria veiculada em maio deste ano, militares da ativa se mostram altamente ativos nas redes sociais. Somente nos últimos dois anos, no que se refere a postagens ligadas de alguma forma à política, foram mais de 3,4 mil. Como consequência, ainda segundo o jornal, o exército foi obrigado a editar uma norma para regular o uso não institucional desse ambiente digital e, nesse mesmo período de dois anos, em decorrência do mal uso das mídias sociais, a Aeronáutica instaurou dezessete procedimentos administrativos para apuração das possíveis contravenções, resultando na punição disciplinar de 10 militares. A MB, por sua vez, nesse mesmo interregno temporal, abriu trinta e sete procedimentos, havendo, após apuração dos fatos, punição de todos os militares. (GODOY, 2021).

Nessa senda, salta aos olhos a relevância das informações colhidas por intermédio do acompanhamento das postagens veiculadas nas mídias de relacionamento, principalmente para os responsáveis pelas tomadas de decisão nas Organizações Militares. O processo decisório, que deve incluir uma variedade de informações, não pode se abster de utilizar os dados gerados de forma voluntária e pública pelos usuários das mídias sociais. Nesse contexto, constata-se a grande utilidade do contínuo monitoramento das redes sociais, de modo que os conhecimentos obtidos por meio desse procedimento possam contribuir, acessoriamente, para a tomada de decisões dos Comandantes e Diretores, atinentes a vários assuntos, tanto internos

quanto externos.

5.2.1 Gestão de Recursos Humanos

A pessoa certa, no lugar certo. Essa frase, de autoria indeterminada e facilmente encontrada em mídias impressas e digitais, principalmente nas relacionadas à gestão de pessoas, e comumente classificada como clichê, se observada pelo prisma da sabedoria abarcada, pode trazer grandes benefícios para os gestores das OM.

Cada indivíduo possui uma história, um talento próprio e uma aptidão natural para o desempenho de determinadas tarefas. A opção pela formação profissional em determinada área de atuação, muitas vezes, decorre de fatores externos, alheios à vontade das pessoas, e não contempla suas reais habilidades e interesses, gerando profissionais com desempenho aquém do esperado ou desejado. Dessa forma, em que pese os certificados e diplomas, os responsáveis pela gestão das OM devem estar atentos às realidades dos seus profissionais.

É nesse contexto que o monitoramento das redes sociais pode ser de extrema utilidade para as decisões inerentes à alocação dos recursos humanos. Com a gigantesca onda de compartilhamento online dos mais variados assuntos, inevitavelmente também existirão postagens que façam alusão a eventuais insatisfações profissionais, habilidades, *hobbies* e áreas de interesse.

Nesse diapasão, vale destacar que o descontentamento com as funções laborativas pode ter origem em diversos fatores, tais como relacionamentos profissionais deteriorados, inaptidões para determinados serviços, excesso de trabalho, longo tempo exercendo a mesma função, ausência de reconhecimento profissional e falta de aproveitamento de seu potencial, dentre outros. A falta de sintonia entre o trabalho exercido e as expectativas pessoais do militar ou servidor civil pode comprometer o seu desempenho e, também, os trabalhos realizados pelo setor.

De igual modo, também poderão existir compartilhamentos de experiências que demonstrem habilidades ou conhecimentos específicos, que poderão ser de grande valia para os interesses da organização. Atividades relacionadas a exercícios físicos, música, pintura, artesanato, culinária, dentre diversos outros ramos de ocupação, além de especializações profissionais, concluídas e em andamento, tanto cursos técnicos, quanto formações acadêmicas, poderão suprir lacunas estratégicas da Organização Militar.

Releva destacar, ainda, que, da mesma forma, posicionamentos radicais acerca de determinadas matérias, consideradas sensíveis, poderão implicar incompatibilidade para o exercício de funções consideradas estratégicas. Nesse contexto, poderá ser vislumbrada, pelos

conteúdos postados, que determinado profissional não detém as qualificações necessárias para estar, ou ser indicado, para o exercício de determinada função.

Como bem se posicionam Fonseca e Pereira (2009), o grande desafio dos gestores da atualidade não consiste em obter, mas analisar as informações de maneira correta, de modo que dados comuns possam ser transformados em conhecimentos úteis e estratégicos para os gestores, preservando e desenvolvendo, assim, não somente negócios e recursos, mas, principalmente, pessoas. Dessa forma, com fundamento nas informações colhidas por intermédio do monitoramento das mídias sociais, os Comandantes e Diretores poderão alocar ou realocar os militares e servidores civis, sopesando os interesses da instituição com as necessidades da tripulação.

5.2.2 Avaliação do Nível de Satisfação da Tripulação

“Este barco também é seu” (ABRASHOFF, 2006, p. 17). Este lema, criado pelo Capitão de Mar e Guerra, D. Michael Abrashoff, e que encabeça obra de sua autoria¹⁹ sobre práticas de liderança, detalha, cuidadosamente, as ações inovadoras de gestão que levaram o navio sob seu comando a ser reconhecido como o melhor Navio de Guerra da Marinha Estadunidense. Ao narrar suas experiências à frente da belonave, que o levaram a ganhar a confiança e respeito de seus militares, o escritor destaca que, dentre as várias lições aprendidas, estabelecer um clima de confiança, estimular a união e melhorar ao máximo possível a qualidade de vida dos tripulantes foram cruciais para o cumprimento da sua missão de comandar.

Nesse contexto, os Comandantes e Diretores das OM da MB, diariamente, são instados a tomar os mais variados tipos de decisões, desde as mais simples, até as de maior complexidade. Muitos desses processos decisórios foram balizados em assessoramentos pertinentes ou em experiências relevantes sobre o assunto, mas, mesmo assim, podem ser ferramentas de desestímulo para seus militares e servidores civis. Nessa mesma linha de pensamento, Fonseca e Pereira (2009, p. 113) ensinam que:

Quando os decisores levam em conta apenas as variáveis que os afetam diretamente, sem analisar as conseqüências para os outros subsistemas ou o seu impacto no sistema maior, o risco de ruptura do sistema social torna-se muito grande. Corre-se o risco de resolver um problema criando outro maior em outros contextos.

¹⁹ Título da obra: Este barco também é seu: Práticas inovadoras de gestão que levaram o USS Benfold a ser o melhor navio de guerra da Marinha estadunidense. Título original do livro: It's your ship: management techniques from the best ship in the navy.

Também nessa senda, o monitoramento das redes sociais se apresenta como instrumento fundamental para a tomada de decisões. Em que pese não serem o mecanismo correto para apresentação de pleitos, de fato, as mídias de relacionamento contemplam um amaranhado de informações que, compiladas de forma correta, podem trazer à tona informações que não eram de conhecimento dos decisores, ou nem podiam ser, por ocasião do processo de decisório. São rotinas preestabelecidas, desempenho de certos setores, mudanças ou decisões que enfraquecem determinados setores ou segmentos hierárquicos dentro da OM, que acabam por gerar insatisfações que poderiam ser amenizadas com ações simples, fundamentadas na expertise e anseios da própria tripulação.

Dessa forma, a utilização das informações obtidas por intermédio do monitoramento das redes sociais pode propiciar aos Comandantes e Diretores mais um instrumento, a ser usado acessoriamente, para avaliação do nível de satisfação da tripulação, possibilitando a adoção de intervenções que se mostrem viáveis para a correção do rumo e, dessa forma, cumprimento da missão institucional destinada à Organização Militar, mas sem comprometimento das necessidades e expectativas dos militares e servidores civis.

5.2.3 Gerenciamento de Crises

Todas as Organizações Militares estão, ou estarão, nas redes sociais. Nos dias atuais, diante do nível de interação digital que envolveu toda a sociedade, é praticamente inevitável a ocorrência de acontecimentos, voluntários e involuntários, bons e ruins, que transportem as OM para as mídias sociais, o que demonstra a pertinência da conclusão do estudo realizado na EGN em 2010, conforme já apresentado neste trabalho. Estar preparado e saber como reagir, é o grande diferencial. Nessa linha de raciocínio, monitorar as mídias sociais não deve ser encarado como uma opção, mas uma questão de gestão, pois, a todo instante, são postadas milhares de informações sobre uma infinidade de assuntos e, em dado momento, alguma informação poderá trazer implicações positivas ou negativas para a OM.

As OM executam, diuturnamente, uma vasta variedade de operações, tanto relacionadas a sua atividade fim, quanto de apoio. Nesse cenário altamente produtivo, dada a facilidade com que os dados circulam na grande rede, as informações, fotos, áudios e vídeos se alastram quase que instantaneamente. A facilidade com que as situações do cotidiano são registradas, em virtude da larga utilização de Smartphones, propiciou um ambiente digital altamente propício ao aparecimento de situações envolvendo o nome da instituição.

De acordo com Parente (2018, p. 142), já referenciado nesta obra, ao se abordar a importância do monitoramento das redes sociais, uma crise em redes sociais é um problema

que possui o potencial gerar danos significativos à imagem de um ou de todos os atores envolvidos na situação, dada a facilidade de propagação das informações. Nesse contexto, releva destacar que as informações originadoras das crises são, normalmente, oriundas da própria tripulação, seus familiares ou da população flutuante das OM, e muitas vezes postadas fora de contexto, o que pode levar a uma interpretação distorcida dos fatos, e comprometimento da imagem da instituição, caso não sejam adotadas ações de cunho esclarecedor, o que ratifica a importância do acompanhamento constante das redes sociais, que fornecerá ferramentas para uma rápida e acertada reação.

Faz-se imperioso destacar, contudo, que um órgão público ou militar, dada a sua natureza burocrática, pode ter grande dificuldade em gerir crises nas mídias sociais. Conforme entendimento de Fonseca e Pereira (2009), a tomada de decisão está diretamente ligada a informações que tramitam em tempo hábil. Nesse diapasão, a tramitação dos conhecimentos oriundos do monitoramento das redes sociais, por intermédio de documentos administrativos, pode, eventualmente, não se equiparar à velocidade de propagação da informação em mídias de relacionamento, como, por exemplo, no Youtube, Instagram, Facebook e WhatsApp, o que pode gerar respostas tardias, incapazes de conter o dano ou de transformá-lo em algo positivo para a Organização.

Nesse contexto, o acesso franqueado dos Agentes de Inteligência ao gestor, e deste com suas instâncias superiores, em que pese serem notícias ruins e tramitadas por vezes fora do horário normal de expediente, propiciará decisões eficazes, que atenderão aos interesses da Organização. Inclusive, sobre o assunto, Abrashoff (2006, p. 71) se posiciona no sentido de ser “fundamental que os líderes não tratem mal os portadores de más notícias. Um chefe que age assim não vai conhecer os futuros problemas até que eles estejam fora de controle.”

Nesse cenário, o monitoramento das mídias sociais, se realizado de forma correta e com a celeridade necessária, propiciará aos gestores ferramentas de grande valia para o processo decisório e elaboração de respostas para as autoridades superiores, para imprensa e para a própria rede social. Decisões rápidas e precisas, embasadas não só nas próprias experiências dos gestores, mas, também, em conhecimentos oriundos das mais diversas fontes, inclusive das mídias sociais, poderão conter a disseminação de notícias falsas, que não sejam condizentes com a realidade dos fatos ou que necessitem de um processo de apuração mais consistente, além de propiciar a oportunidade de transformar a situação em algo positivo para a Organização Militar.

5.2.4 Oportunidades de Melhoria

“Espera-se que uma boa resolução de crise de imagem transforme o “problema” em “oportunidade”.” (MENDONÇA, 2020, p. 18). As oportunidades de melhoria podem ser encontradas tanto internamente, dentro da própria Organização Militar, quanto externamente, no seio de outros órgãos ou instituições, tanto pública quanto privadas. Nesse contexto, não raramente, por intermédio do acompanhamento das redes sociais, os Agentes de Inteligência se deparam com dados que, apesar de não estarem diretamente ligados à sua organização, podem desnudar similaridades que, se bem analisadas, podem contribuir para a melhoria da qualidade de vida da tripulação e cumprimento da missão da instituição, sendo esse um grande desafio para os gestores contemporâneos. Como bem ensinam Fonseca e Pereira (2009, p. 212):

as vozes interiores se fazem ouvir através das informações, solicitações e desejos dos empregados, gestores e acionistas. Todos esses agentes fazem apelos e exigências constantes, simultâneas e diversificadas. Tomar decisões nesse contexto é algo no mínimo complexo, e administrar essa complexidade é o desafio do dirigente contemporâneo.

As OM estão inseridas em um contexto em que há uma interligação de pessoas e processos, e o funcionamento correto de toda essa engrenagem, com foco no cumprimento da missão, é que define o sucesso da empreitada. A todo instante os Comandantes e Diretores são instados a decidir, seja resolvendo problemas, seja traçando os rumos estratégicos de suas instituições. Nesse contexto, a detenção de conhecimentos do que está acontecendo nas mídias sociais, não só no que se refere à sua organização, mas também a outros órgãos, pode permitir que acertos sejam replicados e que eventuais equívocos, geradores de crises, sejam apreciados com antecedência.

No atual contexto evolutivo da sociedade, conectada por meio de grandes redes, estar atendo às mudanças pode significar uma navegação em mares tranquilos. Acreditar que uma instituição é estanque e autossuficiente, pode levar à necessidade de decidir em meio a mares revoltos, que tornam o processo decisório mais sujeito a intempéries.

Nesse contexto, o monitoramento das mídias sociais com uma visão ampla, não focada somente no interior da própria OM, mas também no meio externo, implica instrumento capaz de contribuir para o aprimoramento do processo decisório. Situações das mais variadas espécies, tanto de empresas particulares quanto dos demais órgãos públicos e militares, publicadas nas mídias de relacionamento, podem trazer reflexões acerca do que pode ser alterado, ou mantido, internamente. Atividades realizadas com sucesso, ou as situações de crises de outros órgãos, podem propiciar aos Comandantes e Diretores oportunidades da

implementação de melhorias em suas Organizações Militares, replicando sucessos e impedindo, ou antevendo, crises.

6 CONCLUSÃO

O presente trabalho, diante da possível utilização incipiente dos dados obtidos por intermédio do monitoramento das redes sociais, se dedicou a estudar a contribuição do uso dessas informações para o aprimoramento do processo decisório das autoridades ocupando cargo de Comando e Direção.

Nessa senda, este trabalho verificou, inicialmente, que os registros históricos demonstram que, desde os primórdios da vida humana na terra, as informações acerca de diversos fatores foram substanciais para a continuidade da espécie. Conhecer fontes de alimentos e de matéria prima, assim como locais menos inóspitos, foram de suma importância para a perpetuação da espécie, corroborando a importância milenar da obtenção e análise dos dados, atributo peculiar da Atividade de Inteligência. Constatou, ainda, que, no decorrer dos séculos, diversas passagens históricas comprovaram a importância das atividades de Inteligência e Contraineligência, principalmente no período da Guerra Fria, que exponenciou, sob tutela dos EUA e da então União Soviética, o incremento dessas atividades em todos os continentes.

Nessa linha, esta pesquisa comprovou a ocorrência de mudanças significativas de comportamento trazidas com a chegada da Internet e das redes sociais, principalmente com o advento do Smartphone, que transportou os computadores das mesas para a palma da mão da população. Essas tecnologias, originadas durante a Segunda Guerra Mundial, inicialmente com cunho estritamente militar, agruparam os continentes e alteraram, radicalmente, o *modus operandi* das atividades realizadas pelas empresas, organizações e cidadãos. Averiguou, ainda, que as pessoas, incluindo os militares, seus familiares e círculos de amizades, passaram a realizar as mais variadas atividades por intermédio das mídias sociais, deixando rastros digitais, de grande utilidade para a Atividade de Inteligência, principalmente diante da gigantesca e crescente quantidade de pessoas detentoras de contas nas redes sociais, fato que, como constatado, desnudou novos horizontes para a captação de informações.

Constatou, também, a importância do monitoramento das redes sociais como ferramenta acessória à tomada de decisões, em que pese a existência de eventuais críticas acerca da utilização das fontes abertas, formalizadas por alguns Analistas da Atividade de Inteligência. Certificou, inclusive, que o uso dos dados públicos, presentes nos meios abertos, publicados de

forma espontânea e sem qualquer recurso de proteção, é de extrema valia para a produção de conhecimentos, e que empresas privadas, órgãos públicos, Organizações Militares, autoridades policiais e judiciárias já utilizam informações obtidas por intermédio do acompanhamento das mídias sociais para balizar seus processos decisórios, o que corroborou o entendimento da relevância do acompanhamento das mídias sociais por parte das OM.

Verificou-se, ainda, que, diante do significativo número de decisões que são tomadas pelos Comandantes e Diretores das OM, a utilização de todas as informações disponíveis, inclusive das abertas, captadas por intermédio do monitoramento das mídias sociais, pode contribuir para o bom funcionamento das Organizações Militares. Como visto, esses dados, se compilados e analisados de forma correta, e com a celeridade necessária, podem colaborar de várias maneiras para o processo decisório dos gestores das OM, inclusive para gestão de recursos humanos, avaliação do nível de satisfação da tripulação, gerenciamento de crises e oportunidades de melhoria.

Dessa forma, como evidenciou-se no presente trabalho, em uma sociedade em que a importância das pessoas e das empresas é dimensionada pela quantidade de seguidores e pelo número de curtidas e visualizações de conteúdos, os gestores das OM não podem prescindir da utilização das informações veiculadas nesse novo meio de interação digital.

Assim, de forma a aprimorar o processo decisório, os Comandantes e Diretores das OM devem estar atentos ao que trafega, gratuitamente, nas redes sociais, e, nesse sentido, devem estimular que os Agentes de Inteligência de suas organizações produzam conhecimentos de Inteligência com base em dados captados nesse ambiente de relacionamento digital, além de franquear o acesso desses profissionais, independente do dia e horário e se o conteúdo é positivo ou negativo, acrescentando essas informações, no tempo certo, ao processo decisório.

Na atualidade, manter-se vigilante com as postagens nas redes sociais pode ser a grande diferença entre navegar em mares revoltos ou tranquilos, até porque, como demonstrado, a “Família Naval”, as OM e o público geral já navegam nesses mares, fazem uso de naus oriundas das mais diversas origens e rumos e frequentam as praias e os interiores das OM, até então intransponíveis e inacessíveis pelos acessos tradicionais e pelos pórticos físicos bem vigiados. Os Comandantes e Diretores não podem relegar a um segundo plano esses mares, suas marés, altas e baixas, e toda essa maresia que sopra desse oceano de informações. Esse é o grande aprendizado desta pesquisa.

REFERÊNCIAS

ABRASHOFF, D. Michael. **Este Barco Também é Seu: Práticas Inovadoras de Gestão que Levaram o USS Benfold a Ser o Melhor Navio de Guerra da Marinha Americana**. 1. ed. São Paulo: Editora Cultrix, 2006.

AMÉRICA do Sul. **Internet World Stats**. Disponível em: <https://www.internetworldstats.com/south.htm#br>. Acesso em: 25 mai. 2021.

BARRETO, Alesandro Gonçalves; SANTOS, Hericson. **Deep Web - Investigação no submundo da internet**. Rio de Janeiro: BRASPORT, 2019.

BARRETO, Alesandro Gonçalves; WENDT, Emerson. **Inteligência e Investigação Criminal em Fontes Abertas**. 3. ed. Rio de Janeiro: BRASPORT, 2020.

BESSA, Jorge da Silva. **A Importância da Inteligência no Processo Decisório**. In: Secretaria de Acompanhamento e Estudos institucionais. III Encontro de Estudos. Desafios para a Atividade de Inteligência no Século XXI. Brasília: Gabinete de Segurança Institucional; Secretaria de Acompanhamento e Estudos Institucionais. 2004. p. 51-71.

BÍBLIA. Português. Bíblia sagrada. **Velho e Novo Testamento**. Tradução João Ferreira de Almeida. Rio de Janeiro: Sociedade Bíblica do Brasil, 1995.

BRASIL. Agência Brasileira de Inteligência. **Atividade de Inteligência no Brasil**. Cadernos de Legislação da ABIN. nº 3. Brasília, DF, 2020.

BRASIL. Lei nº 9.883, de 07 de dezembro de 1999. **Institui o Sistema Brasileiro de Inteligência, cria a Agência Brasileira de Inteligência - ABIN, e dá outras providências**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19883.htm. Acesso em: 11 mai. 2021.

BRASIL. Decreto 4.376, de 13 de setembro de 2002. **Dispõe sobre a organização e o funcionamento do Sistema Brasileiro de Inteligência, instituído pela Lei no 9.883, de 7 de dezembro de 1999, e dá outras providências**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19883.htm. Acesso em: 11 mai. 2021.

BRASIL, Decreto nº 7.006, de 13 de abril de 2005. **Dá nova redação ao art. 6o do Anexo I ao Decreto no 5.417, de 13 de abril de 2005, que aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores e das Funções Gratificadas do Comando da Marinha e do Ministério da Defesa**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Decreto/D7006.htm#art. Acesso em: 28 Jun. 2021.

BRASIL. Decreto nº 8.793, de 29 de junho de 2016. **Fixa a Política Nacional de Inteligência**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/D8793.htm. Acesso em: 01 abr. 2021.

BRASIL. Diretoria de Comunicações e Tecnologia da Informação da Marinha. **DCTIMARINST nº 30-08B: Uso Institucional e não Institucional de mídias e redes sociais extra-MB pelo pessoal da MB**. Rio de Janeiro, RJ, 2020.

BRASIL. Diretoria-Geral do Material da Marinha. **DGMM-0540: NORMAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DA MARINHA**. 3. Rev. Rio de Janeiro, 2019.

BRASIL. Estado-Maior da Armada. **EMA-332: Processo Decisório e Estudo de Estado-Maior**. 1. Rev. Brasília, DF: 2015a.

BRASIL. Estado Maior da Armada. **EMA-352: Princípios e Conceitos da Atividade de Inteligência**. 1. Rev. Brasília, DF, 2020.

BRUNO, Odemir M. **Criptografia: arma de guerra a pilar da sociedade moderna**. São Paulo: Jornal da USP, 2017. Disponível em <https://jornal.usp.br/artigos/criptografia-de-arma-de-guerra-a-pilar-da-sociedade-moderna/>. Acesso em: 16 mai. 2021.

FONSECA, João Gabriel Marques; PEREIRA, Maria José Lara de Bretas. **Faces da Decisão. Abordagem Sistêmica do Processo Decisório**. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

GALANTE, Alexandre. A Marinha do Brasil nas redes sociais. **Poder naval**, 2011. Disponível em <https://www.naval.com.br/blog/2011/02/16/a-marinha-do-brasil-nas-redes-sociais/>. Acesso em 29 jun. 2021.

GEHLEN, Reinhard. **O Serviço Secreto**. Rio de Janeiro. Bibliex, 1972.

GODOY, Marcelo. EM DOIS ANOS, MILITARES DA ATIVA POSTAM 3,4 MIL TUITES POLÍTICOS. **Estadão**, 2021. Disponível em <https://politica.estadao.com.br/noticias/geral,em-dois-anos-militares-da-ativa-postaram-3-4-mil-tuites-politicos,70003701887>. Acesso em 29 jun. 2021.

IDADE Antiga. **Wikipedia**, 2014. Disponível em https://pt.wikipedia.org/wiki/Idade_Antiga. Acesso em: 13 mai. 2021.

INTERNET World Stats. **Internet World Stats**. Disponível em: <https://www.internetworldstats.com/>. Acesso em: 22 mai. 2021.

JORGE, Higor Vinicius Nogueira. **Investigação Criminal Tecnológica**. Vol. 1. Rio de Janeiro, Brasport. 2018.

KENT, Sherman; **Informações Estratégicas**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército – Editora, 1967.

LISTA de países por população. **Wikipedia**. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Lista_de_pa%C3%ADses_por_popula%C3%A7%C3%A3o. Acesso em: 25 mai. 2021.

MARTCHENKO, Alexandre *et al.* **Perspectivas para a Inteligência Externa do Brasil**. In: III Encontro de Estudos. Desafios para a Atividade de Inteligência no Século XXI. Brasília. Gabinete de Segurança Institucional; Secretaria de Acompanhamento e Estudos Institucionais. Brasília: Santa Clara Editora – Produção de Livros Ltda, 2004, p. 73-97.

MARTINHO, Luís Mauro Sá. **Teoria das Mídias Digitais. Linguagens, Ambientes e Redes.** Petrópolis: Vozes, 2014.

MEIRELLES, Pedro. **Um breve rascunho sobre a história da inteligência em mídias sociais.** Insightee. Disponível em <http://insightee.com.br/blog/um-breve-rascunho-sobre-a-historia-da-inteligencia-em-midias-sociais/>. Acesso em: 01 abr. 2021.

MENDONÇA, Daniel. **Gestão de crise nas redes sociais: A contribuição dos dados nas decisões estratégicas de comunicação.** Edição do Kindle, 2020.

MONTEIRO, Diego; AZARITE, Ricardo. **Monitoramento e Métricas de Mídias Sociais.** São Paulo: DVS Editora, 2012.

MOTOR de busca. **Wikipedia.** Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Motor_de_busca. Acesso em: 25 mai. 2021.

NOGUEIRA, Ítalo. Operação no Jacarezinho teve como alvos pessoas denunciadas por fotos com armas em redes sociais. **Folha de S. Paulo**, 2021. Disponível em <https://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2021/05/operacao-teve-como-alvos-pessoas-denunciadas-por-fotos-com-armas-em-redes-sociais.shtml>. Acesso em 29 jun. 2021.

OLIVEIRA, Abel Campos *et al.* **AMPLIAR A DIVULGAÇÃO DA MARINHA DO BRASIL NA SOCIEDADE.** Curso de Estratégia e Política Marítimas (C-PEM). Escola de Guerra Naval. Rio de Janeiro, 2010.

PARENTE, Umehara. **Gestão de crise em redes sociais: Estratégias para prevenir, administrar ou reverter problemas.** Fortaleza: Umehara Parente, 2018.

RECUERO, R. **Redes Sociais na Internet.** Porto Alegre: Sulina, 2009.

RODRIGUES, Fabiano. Jovem é preso em flagrante após publicação sobre visita de Bolsonaro a Uberlândia. **G1**, 2021. Disponível em <https://g1.globo.com/mg/triangulo-mineiro/noticia/2021/03/04/jovem-e-preso-apos-publicacao-sobre-vinda-de-bolsonaro-a-uberlandia.ghtml>. Acesso em 29 jun. 2021.

ROSA, André *et al.* **Relevância.** In: Para entender o Monitoramento de Mídias Sociais. 2012. E-book. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/327234367_Para_Entender_o_Monitoramento_de_Midias_Sociais. Acesso em: 01 abr. 2021.

SALUSTIANO, Sérgio *et al.* **O Profissional Analista.** In: Para entender o Monitoramento de Mídias Sociais. 2012. E-book. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/327234367_Para_Entender_o_Monitoramento_de_Midias_Sociais. Acesso em: 01 abr. 2021.

SILVA, Tarcísio *et al.* **Para Entender o Monitoramento de Mídias Sociais.** In: Para entender o Monitoramento de Mídias Sociais. 2012. E-book. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/327234367_Para_Entender_o_Monitoramento_de_Midias_Sociais. Acesso em: 01 abr. 2021.

STEELE Vivas, Robert David; **On Intelligence: Spies and Secrecy in a Open World**. Oakton: OSS International Press. 2001.

TCP/IP. **Wikipedia**. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/TCP/IP>. Acesso em: 15 mai. 2021.

VIDIGAL, Armando Amorim Ferreira *et al.* **Inteligência e Interesses Nacionais**. In: III Encontro de Estudos. Desafios para a Atividade de Inteligência no Século XXI. Brasília. Gabinete de Segurança Institucional; Secretaria de Acompanhamento e Estudos Institucionais. Brasília: Santa Clara Editora – Produção de Livros Ltda, 2004, p. 05-50.

VOLPATO, Bruno. **Ranking das redes sociais 2020: as mais usadas no Brasil e no mundo**. 2021. Resultados Digitais. Disponível em <https://resultadosdigitais.com.br/blog/redes-sociais-mais-usadas-no-brasil/>. Acesso em 25 mai. 2021.

WOLOSZYN, André Luís. **Guerra nas sombras: os bastidores dos serviços secretos internacionais**. São Paulo: Contexto, 2013.