



O Sergeant Major Ronnie R. Kelley, conselheiro superior para os praços do Comando Componente do Exército subordinado ao Comando Conjunto Central dos EUA, analisa perguntas submetidas a ele no site da unidade antes de participar da primeira reunião pública do Comando no Facebook, 7 Mar 14. (Sgt Ryan Hallock, Exército dos EUA)

# Hora de se Conectar à Mídia Social

Maj Brenton Pomeroy, Força Aérea dos EUA

O Departamento de Defesa aderiu à mídia social e a Web 2.0 há quase seis anos, porém muitas unidades militares ainda não utilizam essa forma de comunicação<sup>1</sup>. O Departamento de Defesa proibiu o seu uso em 2007, mas mudou a sua posição depois de uma análise, realizada em 2010, sobre seus riscos e benefícios, mostrando que os benefícios superaram as preocupações com a segurança<sup>2</sup>. Proponho que muitas das unidades de baixo escalão, em todas as

Forças Singulares, precisam, também, reconsiderar os riscos e vantagens da adoção dessa forma de comunicação moderna. As unidades se beneficiariam se espelhassem a mudança do Departamento de Defesa nas políticas relacionadas à mídia social.

O emprego da mídia social no nível tático pode beneficiar uma unidade em muitas formas, incluindo as áreas de comunicação da equipe de comando, recrutamento, apoio à família, relacionamentos profissionais,

assuntos médicos, treinamento, disciplina e desempenho da unidade. Por outro lado, os riscos comuns identificados incluem conteúdo ou conduta não profissional, segurança da rede e segurança das operações. As equipes de comando das unidades militares de baixo escalão devem ser capazes de, facilmente, entender e valorizar os benefícios obtidos pela mídia social enquanto mitigam os riscos potenciais até um nível aceitável.

Uma breve análise do diretório dos websites de mídia social do Exército dos EUA lista 943 sites de unidades do Serviço Ativo<sup>3</sup>. Isso deixa muitas unidades sem representação no domínio da mídia social. Além disso, muitas unidades tinham uma presença limitada, com apenas contas no Instagram ou no Twitter, desconsiderando a plataforma dominante da mídia social, Facebook, que tem 1,59 bilhão de usuários, em comparação com os 400 milhões da Instagram e os 320 milhões do Twitter<sup>4</sup>.

É importante observar que, segundo uma pesquisa feita pelo Pew Research Center, em 2015, 90% de norte-americanos entre 18 e 29 anos de idade usam sites de redes sociais, bem como 77% daqueles entre 30 e 49 anos<sup>5</sup>. Quando comparadas com o universo demográfico dos militares, de 2014, essas duas faixas etárias representam quase 91% do efetivo do Serviço Ativo<sup>6</sup>. Ao presumir que as nossas Forças Armadas sejam representativas da nossa nação, essa informação demonstra a aceitação pelos militares da mídia social como um meio de comunicação altamente usado.

## A Comunicação da Equipe de Comando

O primeiro benefício da mídia social é a oportunidade para o Comando apresentar a sua mensagem a ambas as esferas, militar e público civil. Considerando que a mídia social tem se tornado uma forma aceita de comunicação lateral entre homólogos, é essencial que a liderança militar, em todos os níveis, se conecte nesse meio, para garantir que uma narrativa militar favorável seja disponibilizada na rede, para ajudar a moldar a opinião pública. T. Camber Warren defende a importância do Estado transmitir a sua mensagem às massas via o uso de rádio para combater a comunicação lateral representada pelo emprego de telefones celulares<sup>7</sup>. Da mesma forma, defendendo que a equipe de comando precisa conectar-se na mídia social para prover um

efeito estabilizador contra as comunicações laterais do Facebook. Além disso, devemos levar em conta o mundo empresarial, onde uma pesquisa de opinião, de 2013, revelou que 80,6% dos entrevistados identificaram a mídia social como importante para a liderança se conectar com clientes e investidores, enquanto 83,9% afirmou, também, acreditar que esse meio era uma ferramenta efetiva para melhorar a fidelidade à marca e ajudava a criar laços mais profundos entre fregueses, empregados e acionistas<sup>8</sup>. Finalmente, a maioria dos líderes nacionais e muitos dos comandantes militares já utilizam as mídias sociais para comunicações, diariamente. Acredito que está na hora para o comandante tático seguir o exemplo e participar em campanhas pelo uso de mídia social no nível unidade.

## Recrutamento

Deve ser óbvio que se mais de 90% do universo demográfico de potenciais recrutas que as Forças Armadas buscam alistar utiliza a mídia social, por isso a Força deve aderir ao ambiente digital além do nível Comando da Força. Um artigo, de 2011, do New York Times citou o Gen Div Benjamin C. Freakley, que disse, “Estamos trabalhando muito para aumentar a nossa mídia social” e “reconhecemos completamente que jovens usam Tivo durante os intervalos comerciais ou executam múltiplas tarefas nos seus smartphones enquanto esses comerciais são apresentados”<sup>9</sup>. O artigo, também, observou que havia uma economia de custos, de mais de US\$ 120 milhões, ao mudar dos grandes meios de comunicação para a mídia social e digital<sup>10</sup>.

Embora as Forças Singulares utilizem a mídia social para recrutamento, vejo uma necessidade de que unidades especiais se engajem no recrutamento via esse meio. Sendo mais específico, se as unidades especializadas recrutam pessoas altamente habilitadas, elas devem estar conectadas a prováveis grupos e organizações da mídia social para incentivar candidatos. Esse tipo de recrutamento pode prover um fórum para candidatos potenciais obterem um melhor entendimento do serviço, habilidades e comprometimento em questão, que poderia melhorar a qualidade dos candidatos. Semelhante à comunicação da equipe de comando, as organizações militares de recrutamento já utilizam esse método. Agora está na hora das unidades dos escalões mais baixos seguir o exemplo.

## Apoio à Família

Estou casado há 12 anos. Ao longo desse tempo, minha esposa sempre reclamou que não tinha conhecimento dos eventos organizacionais e eu, geralmente, estava em apuros com ela por ser aquele que não lhe passava as informações. Considerando que 55% do efetivo do Serviço Ativo é casado e 86% dos parceiros dependentes têm entre 18 e 40 anos de idade, a conexão via a mídia social para transmitir mensagens a esse segmento da família militar é indispensável<sup>11</sup>.

Coisas simples como reconhecimento público de serviços relevantes, notificação sobre eventos da unidade em andamento e mensagens estratégicas para as famílias podem ser realizados por meio da mídia social. Jennifer Rea, Andrew Behnke, Nichole Huff e Kimberly Allen publicaram um artigo descrevendo a sua pesquisa sobre o papel da mídia social nas vidas de cônjuges de militares. Embora o conjunto de dados fosse limitado, havia temas comuns entre os entrevistados, como a capacidade de se comunicar com seu cônjuge durante afastamentos devido a missões no exterior, sendo essencial para manter alguma forma de proximidade com os seus entes queridos<sup>12</sup>. Os cônjuges de militares identificaram a importância de se comunicar com a família por meio da mídia social durante esses afastamentos<sup>13</sup>. Esse estudo descobriu, também, que muitos entrevistados identificaram uma falta de utilização da mídia social para proporcionar acesso a recursos disponíveis a eles<sup>14</sup>. Embora soubessem que certos recursos estavam disponíveis, não havia um link na mídia social para orientá-los sobre eles.

Embora muitos dos sites da mídia social nos fortes e nas bases divulgam os eventos principais que afetam todos que moram no local, os eventos e notícias das unidades de menor nível frequentemente passam despercebidos. Quando uma unidade é enviada para missão no exterior, ela então tem a oportunidade de postar links com recursos disponíveis no seio da comunidade para lidar com as situações de separação do cônjuge ou reintegração dele por ocasião do regresso da missão, que talvez não sejam publicados no site da mídia social da base. Esse é o local onde a unidade deve se conectar, disponibilizando, às famílias, acesso aos recursos e às atualizações às famílias sobre os eventos da unidade, por meio da mídia social. Ainda, ajudará a reduzir o estresse de integrantes, como eu,

que frequentemente se esquecem de notificar os seus entes queridos sobre eventos em andamento ou recursos disponíveis a eles.

## Relacionamentos Profissionais

Alguns sites da mídia social são especificamente orientados para relacionamentos profissionais. Os aplicativos, como LinkedIn, permitem a interligação de profissionais por todo o mundo. Permite que profissionais atestem as habilidades e capacidades de outros. Isso pode ser benéfico para recrutamento dentro das Forças Armadas, como previamente discutido, mas, também, possui utilidade para aqueles que estão deixando o Serviço Ativo. Possibilita que profissionais construam credibilidade on-line sobre suas habilidades e experiências. Devido ao meu perfil no LinkedIn, eu recebo e-mails, quase todas as semanas, me informando que alguma empresa está buscando pessoas com as minhas habilidades para candidatar-se a determinadas funções. Com aplicativos como esse, é possível, também, solicitar ajuda com problemas atípicos, por meio da sua rede profissional. Os perfis de unidade nesses sites podem ser criados, para que o seu pessoal possa se vincular a eles, como membros. É importante para comandantes dos níveis mais baixos, desenvolver e incentivar esses vínculos.

## Assuntos Médicos

O incentivo da mídia social nas Forças Armadas, em todos os níveis, tem o benefício acrescentado de entender a “rede de segurança” e de identificar, com maior antecedência, aqueles que talvez precisem de assistência para a prevenção do suicídio e de outros assuntos de saúde comportamental. Em uma unidade que comande, um dos meus soldados deu fim à própria vida. Ela, como muitos fazem, exibiu muitas das indicações de depressão e até pediu ajuda, dizendo à sua companheira de quarto que estava cogitando suicidar-se. A companheira de quarto deixou de informar a alguém e, infelizmente, a jovem se suicidou. Nessa época, a mídia social não era o que é hoje. Se ela tivesse pedido ajuda, como muitos fazem atualmente, poderia ser que ela fosse enviada a um profissional de saúde mental, que poderia ter proporcionado a ajuda médica necessária para ela. Da mesma forma, eu tinha amigos pessoais nas Forças Armadas que me disseram que estavam passando por problemas e, depois de conversar seriamente

com eles, levei-os ao capelão, para obter a ajuda de que eles, desesperadamente, precisavam. Ao ter um link na mídia social, as unidades de baixo escalão são, no mínimo, capazes de receber pedidos de socorro.

Os sites da mídia social proporcionam, também, aos integrantes do Serviço Ativo, a oportunidade de se conectar com pessoas que sofrem de problemas semelhantes, como concussões encefálicas e o transtorno de estresse pós-traumático. Existem sites da mídia social estabelecidos especificamente para as necessidades dessas comunidades, para que possam compartilhar as suas histórias e aprender, um com o outro. Talvez não seja boa ideia estabelecer um grupo no nível unidade para lidar com as necessidades médicas do pessoal; de fato, se ocorrer uma divulgação não autorizada das informações de saúde de alguém, provavelmente seria uma violação da lei Health Insurance Portability and Accountability Act (“Lei de Portabilidade de Seguros de Saúde e Responsabilidade”)<sup>15</sup>. No entanto, é uma boa ideia engajá-los por meio da mídia social, colocando acessos aos recursos e tendo o apoio dos comandantes para o uso desses recursos, que, infelizmente, são tipicamente considerados como prejudiciais para a carreira. Ao dissipar a crença que esses serviços são mal vistos, nossos militares serão mais inclinados a buscar o tratamento que precisam.

Já tive vizinhos que não buscaram aconselhamento matrimonial quando necessário porque acreditavam que isso afetaria a sua carreira. Mesmo depois de informá-los que o conselheiro da vida familiar e militar não tem permissão para fazer nenhuma anotação sobre o assunto e que eu utilizei esse recurso sem repercussões negativas, foi difícil convencê-los que seria aconselhável buscar a ajuda necessária. Isso é uma área em que comandantes, em todos os níveis, precisam desenvolver por meio da mídia social para garantir que os integrantes do Serviço Ativo e as suas famílias recebem a ajuda necessária.

## Treinamento

Parece lógico que se nossos militares entendem e já usam as plataformas da mídia social nas suas vidas diárias, então as Forças Armadas devem adaptar o seu treinamento para tirar proveito desses recursos. Muitas instituições educacionais já têm adotado alguma forma de mídia social, mesmo nos níveis mais baixos. Até a professora do jardim de infância do meu filho, na escola pública, local usa YouTube na sala de aula, para

encontrar informações para apoiar a sua aula. Yingxia Cao e Paul Hong descobriram que nas universidades, o grau de satisfação dos estudantes e os resultados da aprendizagem tinham correlações positivas com a utilização da mídia social<sup>16</sup>.

Embora muito do nosso programa anual de treinamento tenha sido transformado em adestramento virtual apoiado por computadores, há, ainda, muitas oportunidades para absorver a mídia social. Atualmente, frequento a Naval Postgraduate School, em Monterey, Califórnia, onde tenho alguns professores que dependem de e-mails como meio de participação dos alunos, enquanto outros adotam ferramentas melhores, como Dropbox e Google Drive, para permitir o compartilhamento bidirecional de documentos e uma melhor participação. É aqui que os programas de treinamento no nível unidade podem se beneficiar da mídia social. O fornecimento de algumas informações para serem assimiladas com antecedência e, durante o treinamento, o reforço dessas informações, em um ambiente formal, pode melhorar a eficácia da instrução.

Além disso, unidades militares podem se beneficiar do estabelecimento de wikis [aplicativos que permitem que pessoas acrescentem, modifiquem ou apaguem conteúdo em colaboração com outros], para apoiar o treinamento recebido. Ao estabelecer um bom wiki, a unidade pode reduzir uma parte da carga de trabalho durante o processo de ensinar alguém a fazer uma tarefa simples. Um ótimo exemplo é o Computer Self-Help Wiki, da Naval Postgraduate School, que usei várias vezes para conectar meu telefone celular, meu laptop e meu tablet à rede local. O wiki é muito intuitivo e atualizado. Era só seguir as instruções do Wiki que eu sempre conseguia resolver problemas. A mídia social e os aplicativos Web 2.0, como os wikis, têm permitido professores e estudantes a colaborar e se engajar completamente nas suas tarefas, como resultado da maior confiança no emprego da mídia social nas suas respectivas disciplinas<sup>17</sup>.

## Disciplina e Aplicação da Lei

A mídia social pode ser, também, uma ótima fonte de provas para dar apoio à disciplina ou à aplicação de uma punição associada ao Código Penal Militar, dentro de uma unidade. Durante uma missão, havia um jovem que alegava que o seu problema de coluna estava tão sério que ele não podia carregar algo que pesasse mais de 4,5kg. No entanto, no fim de semana seguinte, ele



Gen Div James L. Terry, Comandante do Comando Componente do Exército subordinado ao Comando Conjunto Central dos EUA, faz o login antes de participar da primeira reunião pública no Facebook, 7 Mar 14. (Sgt Sharmain Burch, Exército dos EUA)

postou fotografias e vídeo dele dançando e carregando seu amigo, de 80kg, nos braços. Embora essa evidência não fosse usada para punir o indivíduo nesse exemplo, ela o forçou a voltar ao trabalho, uma vez que os médicos já não aceitaram a sua história. Também, observei equipes de investigação utilizando contas da mídia social para se disfarçarem e se infiltrarem em redes isoladas de usuários de drogas no Facebook. Isso lhes permitiu identificar suspeitos e desmantelar o grupo. Finalmente, as unidades da Polícia do Exército e a comunidade podem se beneficiar com um link oficial da polícia, na mídia social. Isso permite que a comunidade possa se comunicar com a Polícia do Exército sobre suas preocupações, e que a polícia possa postar informações de segurança em tempo hábil. Essas interações podem construir confiança dentro da comunidade<sup>18</sup>.

## Riscos e Estratégias de Mitigação

Frequentemente, a mídia social tem sido percebida como uma ameaça ao desempenho organizacional, ao

profissionalismo, à segurança da rede e à segurança das operações<sup>19</sup>. Por meio da minha análise da literatura disponível, descobri que a maioria dos estudos listou pelo menos um desses fatores como um risco em usar a mídia social, enquanto as estratégias comuns de mitigação se concentraram nas políticas e no treinamento. Eu gostaria de acrescentar a minha própria perspectiva de que a maioria dos riscos mencionados anteriormente provavelmente seria ignorada pelo pessoal ao usarem seus celulares e computadores, fora de serviço, mesmo se unidades escolherem se abster de conectar-se à mídia social. Ser capaz de monitorar e estar conectado ao que ocorre através do uso da mídia social oficial permite intervenção antecipada, disciplina, reciclagem ou mudanças de política.

**Desempenho Organizacional.** Sempre que uma nova tecnologia aparece, ela proporciona uma oportunidade fácil de ser usada como um bode expiatório para o mau desempenho. Eu lembro quando os computadores foram introduzidos pela primeira vez na

Força Aérea dos EUA; se alguém estava trabalhando no computador em vez de atender imediatamente a outra pessoa, a resposta era frequentemente, “Eles devem estar jogando Paciência ou Campo Minado”. Já ouvi comentários semelhantes ao longo dos últimos anos, mas a resposta comum agora é “Devem estar no Facebook”. Felizmente para as Forças Armadas, estudos sobre o uso comercial da mídia social tem demonstrado uma vantagem competitiva para essas organizações que se conectam a esse meio<sup>20</sup>. Para aqueles que ainda estão preocupados com os efeitos sobre o desempenho diário ou o tempo perdido devido ao acesso às mídias sociais, esses efeitos podem ser mitigados por meio de normas locais que regulem o seu uso no local de trabalho.

**Conteúdo ou Conduta Não Profissional.** Não deve ser uma surpresa que a mídia social pode ser percebida como uma ameaça ao profissionalismo<sup>21</sup>. Os aplicativos, como o Facebook, incentivam pessoas a postar fotografias, vídeo e comentários sobre suas ações. Permitem que pessoas interajam e, frequentemente, captam conduta e conversações inapropriadas. É essa conduta que representa um risco à reputação das Forças Armadas, desde o nível unidade até o Departamento de Defesa. Uma estratégia efetiva para lidar com esse tipo de informação danosa é limitar quem tem o privilégio de postar em nome da unidade, por meio de controles de usuário. A participação da equipe de comando na mídia social tende a ter um efeito tranquilizador, semelhante ao que ocorre na maioria das reuniões sociais, quando os comandantes de unidade estão presentes.

Outro aspecto do conteúdo não profissional são comentários negativos sobre a unidade ou seus integrantes na mídia social. Para isso, existem agências que monitoram comentários negativos na internet relacionados a uma unidade<sup>22</sup>. Esse serviço permite que o Comando possa lidar com quaisquer comentários não profissionais que sejam postados. A estratégia de mitigação final para esse fator é a criação de normas. Embora cada Força Singular tenha uma norma oficial sobre o uso da mídia social, as unidades podem acrescentar outros aspectos a essa legislação quando perceberem a necessidade de detalhar melhor uma conduta, da mesma forma que fariam com qualquer outra legislação.

**Riscos à Segurança das Redes.** A ameaça de infectar uma rede militar com malware ou vírus por meio da mídia social é real. Os agentes de segurança da

tecnologia das informações identificaram a mídia social como um fator contribuinte para aumentos de malware nos seus sistemas<sup>23</sup>. Wu He sugere que as seguintes técnicas sejam empreendidas para mitigar os riscos à segurança:

- ◆ Desenvolver uma norma sobre segurança e uso aceitável da mídia social,
- ◆ conduzir monitoramento rotineiro dos sites da mídia social,
- ◆ monitorar a atividade dos empregados na internet,
- ◆ educar e treinar os usuários,
- ◆ atualizar software para firewalls,
- ◆ manter software de antivírus e antispysware,
- ◆ arquivar o conteúdo da mídia social e
- ◆ desenvolver um plano de notificação e de resposta a incidentes na mídia social<sup>24</sup>.

A maioria dessas estratégias já é abordada por meio de regulamentos e procedimentos militares atuais, mas algumas podem ser melhoradas. A educação e o treinamento de usuários é uma área limitada em algumas das Forças Singulares, quando se trata da mídia social e do Web 2.0. Da mesma forma, embora as Forças Armadas possuam listas de verificação e planos para ataques contra as redes, as unidades de baixo escalão devem desenvolver seus próprios planos para lidar com incidentes associados com a mídia social. Esses planos precisam ser incluídos no plano de treinamento da unidade para garantir que nossos militares estejam preparados para responder devidamente. Ao prover treinamento adequado e fortalecer as medidas de mitigação já implementadas dentro do Departamento de Defesa, as unidades devem ser capazes de reduzir os riscos que a mídia social representa às suas redes.

**Segurança das Operações.** Um ótimo jogo de palavras com a frase dos pôsteres de propaganda da Segunda Guerra Mundial, “línguas soltas afundam navios”, é “Tweets soltos afundam frotas”, que ainda é válido hoje em dia<sup>25</sup>. A segurança das operações é criticamente essencial para o êxito da realização das missões, e o uso da mídia social, não somente pelos militares, mas, também por seus parentes e amigos, cria um risco óbvio. Há um risco nas postagens dos pais que fazem orações para seus filhos militares que estão para serem enviados ao exterior, conforme o sistema de rodízio de unidades das Forças Armadas, que proporcionam todos os detalhes do voo, efetivos e missões. Os militares,

também, precisam tomar cuidados para garantir que, mesmo sem intenção, não divulguem informações ao fazerem postagens de fotos com posicionamento geográfico, fotos da guarnição, veículos blindados, bem como outras informações que permitem que o inimigo possa coletar dados sobre a capacidade da unidade<sup>26</sup>. Finalmente, as unidades militares em uma zona de combate devem desenvolver planos para o caso de serem capturados. Esses planos devem incluir acesso com segurança, pela unidade, às senhas arquivadas na unidade ou em outro local, para que, se o militar for capturado, alguém possa mudar as senhas e impedir que o adversário obtenha acesso às suas contas on-line. Para mitigar os riscos à segurança das operações, treinamento e planejamento adequados são necessários. Os militares precisam ensinar a sua família e amigos que suas postagens on-line podem pôr vidas em perigo.

## Conclusão

O uso da mídia social continua a aumentar como um meio de comunicação dentro dos Estados Unidos. Todas as unidades militares devem avaliar quais aplicativos ou serviços on-line proporcionam os melhores benefícios com os custos mais baixos e investir nisso, agora. Os riscos mencionados neste artigo permanecerão

presentes se as unidades dos escalões mais baixos não se conectarem à mídia social. A participação ajuda mitigar esses riscos ao prover uma voz oficial da unidade nesse meio de comunicação, bem como ao proporcionar à equipe de comando conhecimento da situação no domínio da mídia social. Além disso, a mídia social pode ajudar a equipe de comando a identificar áreas carentes de melhorias dentro da sua unidade, e ela lhes permite se comunicar efetivamente com seu pessoal, bem como com o público civil, de uma maneira que eles estão bem familiarizado.

Finalmente, a mídia social possui o potencial de ajudar a apoiar o recrutamento, a estabilidade da família, os relacionamentos profissionais e o treinamento. Se as Forças Armadas se engajarem completamente nisso, agora, temos uma oportunidade para melhorar a quantidade e qualidade das pessoas recrutadas. Nós nos beneficiaremos de uma melhor comunicação com as famílias e um melhor entendimento das suas necessidades. Nossa rede profissional irá se expandir e durar por mais tempo, considerando que é mais fácil manter relações on-line, conforme nos deslocamos por todo o mundo. A mídia social veio para ficar. Está na hora de colher os benefícios e se conectar. ■

*O Major Brenton Pomeroy, da Força Aérea dos EUA, é estudante na Naval Postgraduate School, em Monterey, Califórnia, onde cursa o mestrado em Análise da Defesa. É bacharel em Direito Criminal, bem como mestre em Gestão Ambiental. Alistou-se na Força Aérea dos EUA.*

## Referências

1. Pat Matthews-Juarez, Paul D. Juarez e Roosevelt T. Faulkner, "Social Media and Military Families: A Perspective," *Journal of Human Behavior in the Social Environment* 23, no. 6 (2013): p. 769, acesso em: 28 dez. 2016, <http://dx.doi.org/10.1080/10911359.2013.795073>.
2. Ibid.
3. "U.S. Army Social Media Directory," Army website, acesso em: 28 dez. 2016, <https://www.army.mil/media/socialmedia/>.
4. Dave Chaffey, "Global Social Media Research Summary 2016," Smart Insights website, 20 Dec. 2016, acesso em: 30 jan. 2017, <http://www.smartinsights.com/social-media-marketing/social-media-strategy/new-global-social-media-research/>; Mike All-ton, "Social Media Active Users 2016," Social Media Hat website, atualizado 20 dez. 2016, acesso em: 1 jan. 2017, <https://www.thesocialmediahat.com/active-users>.
5. Chaffey, "Global Social Media Research Summary."
6. Office of the Deputy Assistant Secretary of Defense, "2014 Demographics: Profile of the Military Family," Department of Defense, p. 35, acesso em: 28 dez. 2016, <http://download.militaryonesource.mil/12038/MOS/Reports/2014-Demographics-Report.pdf>.
7. T. Camber Warren, "Explosive Connections? Mass Media, Social Media, and the Geography of Collective Violence in African States," *Journal of Peace Research* 52, no. 3 (2015): p. 297-311, acesso em: 28 dez. 2016, <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0022343314558102>.

8. Chen Ean (Catherine) Lee, "The Use of Social Media in Leadership Communication: Benefits, Challenges and Leaders' Perspectives," *International Journal of Arts & Sciences* 8, no. 1 (2015): p. 513-29, acesso em: 28 dez. 2016, <http://www.universitypublications.net/ijas/0801/pdf/U4K549.pdf>.
9. Stuart Elliott, "Army Seeks Recruits in Social Media," *New York Times* online, 24 May 2011, acesso em: 28 dez. 2016, <http://www.nytimes.com/2011/05/25/business/media/25adco.html>.
10. Ibid.
11. Office of the Deputy Assistant Secretary of Defense, "2014 Demographics," p. 132.
12. Jennifer Rea, Andrew Behnke, Nichole Huff e Kimberly Allen, "The Role of Online Communication in the Lives of Military Spouses," *Contemporary Family Therapy: An International Journal* 37, no. 3 (2015): p. 332, doi: 10.1007/s10591-015-9346-6.
13. Ibid.
14. Ibid., p. 335.
15. A lei Health Insurance Portability and Accountability Act já estabeleceu os padrões de privacidade para as informações de saúde pessoal, para impedir o uso ou divulgação sem autorização do paciente. U.S. Department of Health and Human Services, "The HIPAA Privacy Rule," HHS.gov, acesso em: 30 jan. 2017, <https://www.hhs.gov/hipaa/for-professionals/privacy/>.
16. Yingxia Cao e Paul Hong, "Antecedents and Consequences of Social Media Utilization in College Teaching: A Proposed Model with Mixed-Methods Investigation," *On the Horizon* 19, no. 4 (September 2011): p. 297-306, doi: 10.1108/1074812111179420.
17. Vladlena Benson e Stephanie Morgan, "Social Higher Education: How Effective Is It?" *ICEL 2013-Proceedings of the 8th International Conference on e-Learning 2* (June 2013): p. 49, acesso em: 28 dez. 2016, [https://issuu.com/acpil/docs/icel-2013-proceedings-volume\\_2](https://issuu.com/acpil/docs/icel-2013-proceedings-volume_2).
18. Murat Erkan Eren, Fuat Altunbas e Mutlu Köseli, "Social Media Use in Law Enforcements: A Study of Bingöl Police Department," *AJIT-e* 5, no. 17 (Fall 2014): p. 7-26, doi: 10.5824/1309-1581.2014.4.001.x.
19. Ian Pereira et al., "Thou Shalt Not Tweet Unprofessionally: An Appreciative Inquiry into the Professional use of Social Media," *Postgraduate Medical Journal* 91, no. 1080 (20 Aug. 2015): p. 561, acesso em: 28 dez. 2016, <http://pmj.bmj.com/content/early/2015/08/20/postgradmedj-2015-133353.full>; Farzana Parveen, Noor Ismawati Jaafar e Sulaiman Ainin, "Social Media's Impact on Organizational Performance and Entrepreneurial Orientation in Organizations," *Management Decision* 54, no. 9 (2016): p. 2209, doi: 10.1108/MD-08-2015-0336; He Wu, "A Review of Social Media Security Risks and Mitigation Techniques," *Journal of Systems and Information Technology* 14, no. 2 (2012): p. 171-180, doi: 10.1108/13287261211232180; U.S. Army Office of the Chief of Public Affairs, "Social Media and Operations Security: ... Weighing the Balance between Security and Open Communication" Report, August 2010, acesso em: 28 dez. 2016, <http://www.dtic.mil/get-tr-doc/pdf?AD=ADA549492>.
20. Parveen, Noor e Ainin, "Social Media's Impact on Organizational Performance," p. 2209.
21. Pereira et al., "Thou Shalt Not Tweet Unprofessionally," p. 561.
22. Wu, "Social Media Security Risks and Mitigation Techniques," p. 174.
23. Ibid., p. 171.
24. Ibid., p. 174-76.
25. Jane Johnston, "'Loose Tweets Sink Fleets' and Other Sage Advice: Social Media Governance, Policies and Guidelines," *Journal of Public Affairs* 15, no. 2 (May 2015): p. 182, doi: 10.1002/pa.1538.
26. U.S. Army Office of the Chief of Public Affairs, "Social Media and Operations Security."