

# Reflexos das Mídias Sociais na Cultura Organizacional da Polícia Militar

Mirian Assumpcao e Lima

## RESUMO

O isolamento em relação ao mundo civil é um dos traços da cultura em organizações de caráter militar. Tal isolamento influencia ou se liga a outros traços como desconfiança, sentido de missão e formalismo. Assim, torna-se difícil pensarmos no emprego de tecnologias de informação e comunicação que permitam uma maior interação com a comunidade pelos integrantes dessas organizações. Neste estudo, investigamos o processo de adoção das mídias sociais pela Polícia Militar de Minas Gerais, com o objetivo de compreender a influência do uso dessas ferramentas na cultura organizacional. Realizamos um estudo de caso qualitativo instrumental por meio de uma abordagem construcionista, de modo a analisar as práticas discursivas. Os resultados apontaram para dois repertórios interpretativos: “WhatsApp é a mídia do policial” e “Facebook é a mídia da polícia”. Esses repertórios caracterizam-se por uma menor disposição à exposição pública por parte do policial e uma maior exposição institucional em busca de uma boa imagem pública.

Palavras-chave: cultura organizacional; mídias sociais; polícia militar; práticas discursivas; repertórios interpretativos.

*Reflections of Social Media on The Organizational Culture of The Military Police*

## ABSTRACT

Isolation from the civil world is an important cultural trait of organizations of military nature. This isolation influences or relates to other traits, such as: distrust, sense of mission, and formality. Thus, it becomes difficult to think about the use of information and communication technologies that allow members of these organizations to intensify their interaction with the community. In this study, we investigated the implementation process of social media by the Polícia Militar of Minas Gerais in order to understand the influence of these tools in its organizational culture. An instrumental qualitative case study was conducted through a constructionist approach in order to analyze discursive practices. The results pointed to two interpretive repertoires: “WhatsApp is the police officer’s media” and “Facebook is the police’s media”. These repertoires are characterized by a lesser disposition for public exposure by the police and a greater institutional exposure in search of a positive public image.


*Keywords: organizational culture; social media; military police; discursive practices; interpretative repertoire.*

Recebido em: 18/05/2018

Revisado em: 27/06/2018

Aprovado em: 22/08/2018



Mirian Assumpcao e  
Lima 

Universidade Federal de Ouro Preto,  
Brasil

Doutora em Administração de  
Empresas, Fundação Getúlio Vargas  
de São Paulo, Brasil

[mirianlimaop@gmail.com](mailto:mirianlimaop@gmail.com)

## Introdução

As organizações, sejam elas públicas, privadas ou do terceiro setor, vêm empregando as mídias sociais (MS) para tornarem-se visíveis e acessíveis no relacionamento com seus públicos. Isso porque estes aplicativos baseados na internet são projetados para a interação social por meio da criação e troca de conteúdos entre os usuários. Nesta pesquisa, tratamos somente das MS *abertas*, isto é, daquelas disponíveis para qualquer cidadão que crie uma conta, particularmente o Facebook e o WhatsApp.

Para as organizações governamentais o uso das MS representa um desafio. O convívio com tecnologias de informação e comunicação (TIC) determinadas por terceiros impõe a esses órgãos acatar e apenas reagir a reiteradas mudanças nos aplicativos e a responder aos cidadãos em um ambiente aberto, dinâmico e sem regras, que desafia normas e regulamentações burocráticas (Mergel, 2013). Neste sentido, é possível pensarmos que as MS, enquanto ferramentas tecnológicas, podem interferir nos valores, rituais e símbolos por meio de elementos vindos de *fora* para *dentro* da organização, isto é, através do conteúdo difundido por esses modos distintos de interação.

Essa *interferência* das MS na cultura organizacional pode ser entendida de maneira diversa, pois dependendo do paradigma de pesquisa adotado haverá reflexos significativos divergentes na compreensão e operacionalização do conceito de cultura (Smircich, 1983; Creswell, 2014). Em um paradigma positivista entende-se que a cultura é formada a partir de verdades objetivas aprendidas no processo de solução dos problemas organizacionais de adaptação externa e integração interna. Assim, as trocas de conteúdo nas MS possibilitariam aos membros da organização replicarem o modo como percebem a realidade. Em outra direção, em um paradigma construcionista, a cultura é formada por meio da linguagem no decorrer dos processos relacionais, os quais possibilitariam a construção coletiva dos sentidos e significados atribuídos pelos membros da organização ao conteúdo recebido através das MS. Esses paradigmas não encerram o debate sobre cultura nas teorias organizacionais, mas representam significativamente dois polos dessa discussão, na qual a corrente positivista tem sido a predominante (Martin, 2002).

A inserção na rede social da internet pode parecer tarefa fácil, por ser esse um espaço aberto a quem queira se fazer presente nos sites de relacionamento, nos canais de conteúdo, nos aplicativos, *microblogging* e blogs. Entretanto, ao contrário do que se imagina, a internet não é uma rede igualitária e as conexões não são estabelecidas de maneira aleatória (Barábasi, 2009). Postagens mais comentadas e compartilhadas são infladas artificialmente pelos algoritmos das MS fazendo crescer a sua visibilidade e, conseqüentemente, o seu acesso e a sua importância na rede social (Recuero, Bastos, & Zago, 2015).

Essa propriedade das MS, em uma perspectiva funcionalista, assevera que determinados conteúdos possam fortalecer a cultura nas organizações governamentais como ferramentas que dissimulam as diferenças e conflitos

inerentes a qualquer sistema, o que traz como consequência a redução a reflexão por parte de seus membros (Smircich, 1983; Martin, 2002; Schein, 2009). Assim, interna e externamente, as MS controlariam e homogeneizariam as condutas nas redes sociais como forma de projetar uma imagem positiva e fortalecer os laços entre os membros através do consenso.

Ao pensarmos em organizações de caráter militar, como a Polícia Militar por exemplo, é difícil dissociarmos da ideia de que essas organizações têm uma cultura específica que impõe uma identidade sobre o sujeito que a ela pertence, predeterminando suas ações e atitudes. Nesta direção, talvez fosse um contrassenso questionarmos de que maneira as práticas discursivas dos sujeitos sobre a adoção das MS refletem alterações na cultura de uma organização de caráter militar, dado que o isolamento no que se refere ao mundo civil é um elemento frequentemente citado nas pesquisas, em sua maioria funcionalistas, sobre a cultura policial (Paoline, 2003; Loftus, 2007). Há, no entanto, um outro grupo de pesquisadores interpretativistas para os quais os policiais são sujeitos reflexivos que atribuem e compartilham significados às suas práticas cotidianas (Oliveira, 2007; Lima, 2008; Ingram, Paoline, & Terrill, 2013).

Nossa pesquisa pretende somar esforços nessa direção. Para isso, realizou-se um estudo de caso qualitativo instrumental (Stake, 1995; Creswell, 2014) através de uma abordagem construcionista de modo a analisar as práticas discursivas (Spink, 2010) dos policiais responsáveis pela institucionalização do Facebook e pelo emprego das MS na Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG). O objetivo é investigar os repertórios interpretativos a partir dos quais os policiais se posicionam em relação à adoção das mídias sociais, buscando identificar os reflexos desses repertórios na cultura organizacional. Os traços de cultura que se buscou identificar foram: 1) isolamento em relação ao mundo civil; 2) sentido de missão; 3) formalismo; 4) desconfiança.

Este estudo procurou contribuir com pesquisas: a) que investiguem a relação entre as TIC, dentre estas as MS e a cultura organizacional (Pereira, Claret dos Santos, & Brito, 2006; Crump, 2011; Mergel, 2014); b) sobre a utilização das MS pelas polícias brasileiras (Porto, 2009); e c) que avaliem o fenômeno das MS nas polícias (Crump, 2011; Meijer & Thaens, 2013). A contribuição prática foi dirigida, principalmente, às polícias militares, ampliando-se a compreensão sobre a relação entre as MS e a cultura policial, e o potencial dessas ferramentas para mudanças na prática policial.

O artigo está estruturado em cinco itens, incluindo esta introdução. Na sequência será apresentado o quadro teórico em conjunto aos conceitos que foram articulados e o compõem: cultura organizacional, cultura policial, práticas discursivas e mídias sociais. No item 3 será apresentada a abordagem metodológica empregada para atingir o objetivo de pesquisa e logo depois, no item 4, a apresentação e análise dos dados e os resultados encontrados. As considerações finais, limitações do estudo e propostas para novas pesquisas serão apresentadas no item 5.

## ■ Quadro Teórico

### Cultura organizacional e cultura policial

Inicialmente é necessário destacar que o debate sobre cultura organizacional e cultura policial não são discussões de consenso. Em ambos os casos as abordagens ocorrem sob diversos pressupostos filosóficos e perspectivas teóricas, haja vista os dualismos epistemológicos e ontológicos constitutivos à compreensão dos fenômenos sociais. Nesse sentido, a organização pode ser entendida como um sistema social limitado, com estruturas e objetivos específicos e que funciona de maneira racional e coerente, ou como sistema que possui fronteiras pouco definidas, estando em um curso ativo de ações como um resultado ininterrupto de processos parciais (Chia, 1995). Dependendo do ponto de partida, o foco de análise pode ser as estruturas ou as interações e padrões relacionais.

Geert Hofstede (2011) desenvolveu, a partir de um *survey* realizado em filiais da IBM sediadas em diversos países, a sua Teoria das Dimensões Culturais com vistas a descrever culturas nacionais e organizacionais. Para o autor, a cultura e suas dimensões são construtos empregados para explicar e prever comportamentos, sendo a cultura organizacional definida como uma programação mental coletiva que possibilita diferenciar um grupo de pessoas de outros.

A cultura organizacional pode ser abordada, segundo Smircich (1983), a partir de duas perspectivas. Uma, funcionalista, na qual a cultura é uma variável, vista sob o enfoque cognitivo como um sistema de conhecimentos, de padrões de percepção, de crenças e modelos de avaliação aprendidos que norteiam a maneira como os indivíduos agem (Katsurayama, 2014). A segunda, fenomenológica, que trata a cultura organizacional como uma metáfora, representando-a como um processo de construção e reconstrução da realidade resultante da interação social, na qual os significados atribuídos pelos indivíduos são compartilhados de modo a estabelecer critérios orientadores para a ação.

A característica definidora da cultura organizacional para Schein (2009) é a história compartilhada por um grupo. Para o autor, o grupo desenvolve e compartilha um padrão de suposições básicas aprendidas no processo de solução de seus problemas de adaptação externa e integração interna. Ao ser validado, esse padrão passa a ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação àqueles problemas. Isso significa que as suposições básicas determinam o comportamento do grupo, em uma perspectiva funcionalista da cultura organizacional.

Em uma revisão sobre o conceito de cultura organizacional, Martin (2002) observou que não só Schein, mas diversos autores entendiam a cultura organizacional como manifestações culturais compartilhadas pela maioria dos membros de um grupo. A autora questionou, baseada em uma perspectiva construtivista, as generalizações prescritas por essas interpretações e os conceitos de cultura que impõem uma identidade sobre o sujeito que a ela pertence, aprisionando-o dentro de seus limites. Isto porque os significados

atribuídos pelos indivíduos não são estanques, pois dependem do assunto e de um contexto específico. O consenso não ocorre em todas as situações e a ambiguidade é uma característica presente, uma vez que a cultura pode ser integrada, diferenciada ou fragmentada.

Nesta pesquisa, nos valem de um conceito construcionista para investigarmos os repertórios interpretativos utilizados pelos policiais nas MS e os seus reflexos, segundo o entendimento de que a cultura organizacional é formada no decorrer da convivência, com base no compartilhamento de significados criados a partir de ações e esquemas interpretativos aceitos pelos indivíduos na construção da realidade organizacional.

Na perspectiva do construcionismo social, os processos relacionais que ocorrem por meio da linguagem ocupam posição de destaque, pois permitem explicar as produções de sentidos no cotidiano, ou seja, a forma com que as pessoas, em suas relações sociais, constroem os termos com os quais irão significar as situações e fenômenos ao seu redor (Spink, 2010). O foco coloca-se sobre a linguagem em uso e busca compreender tanto as práticas discursivas que acontecem no dia a dia (narrativas, argumentações, conversas etc.) como os repertórios utilizados em tais produções discursivas (Spink & Medrado, 2013; Rosa, Tureta, & Brito, 2006).

Para Spink e Medrado (2013, p.26) as práticas discursivas são “as maneiras a partir das quais as pessoas produzem sentidos e se posicionam em relações sociais cotidianas”, sendo seus elementos constitutivos a dinâmica, ou seja, os enunciados orientados por vozes; as formas, que são os *speech genres*; e os conteúdos, que são os repertórios interpretativos. Esses repertórios “são as unidades de construção das práticas discursivas constituídos pelo conjunto de termos, descrições, lugares-comuns e figuras de linguagem”.

Diversos estudos sobre cultura organizacional partiram da percepção das lideranças e sugerem uma “coesão grupal como se o mundo organizacional fosse homogêneo, único e incontestável” (Freitas, 2007, p.15). Essa discussão vai ao encontro do debate acerca da cultura policial. Cada vez mais os pesquisadores (Monjardet, 2003; Paoline, 2003; Oliveira, 2007) se afastam da afirmação de Skolnick (2011) sobre a existência de uma cultura específica das forças policiais que se dá mediante elementos permanentes de sua atividade: a presença do perigo, o exercício da autoridade e a eficiência. Para esses pesquisadores, a cultura policial não é monolítica, podendo ser afetada por fatores estruturais, geográficos, além de elementos relativos ao tipo de atividade desempenhada e ligados ao grupo no qual os policiais atuam e ao apoio da sociedade ao trabalho policial. Essa é a posição abraçada neste trabalho para respondermos à questão de pesquisa.

Entretanto, há quem sustente que as características clássicas da cultura policial sobrevivem às diversas mudanças sociais, contrariando a visão cada vez mais aceita de que as concepções ortodoxas da cultura policial não fazem mais nenhum sentido (Loftus, 2007,). Isso ocorre porque as pressões associadas ao papel policial não foram removidas mesmo com a introdução da diversidade nas organizações policiais e as transformações sociais. Essas pressões exacerbam, em vez de reduzir, características da cultura policial frente às desigualdades sociais (Loftus, 2007).

Na direção do conceito estabelecido para a cultura organizacional e coerente com a estrutura interpretativista adotada neste estudo, consideramos que a cultura policial é formada na prática, com o compartilhamento de um código consensual não escrito desenvolvido pelos policiais ao atribuírem significados às práticas cotidianas de policiamento, às normas e às pressões vindas da sociedade (Lima, 2008).

Mesmo compreendendo a pluralidade do trabalho policial, é preciso considerar a possibilidade do uso da força como elemento permanente de sua atividade em consequência da presença do perigo e o exercício da autoridade, gerando respostas distintas, cognitivas e comportamentais para as quais a cultura policial desenvolveu uma série de regras de adaptação (Lima, 2008; Skolnick, 2011; Muniz & Proença, 2014). Essa possibilidade coloca o policial numa zona de ambiguidade, sendo ao mesmo tempo protetor e repressor. Ao papel coercitivo vem incorporada a desconfiança do outro, ocasionando dificuldades para o relacionamento externo do policial com a sociedade, o que por sua vez gera um excesso de solidariedade interna à corporação, com conseqüente isolamento interno (Paoline, 2003; Oliveira, 2007). A evocação do perigo também gera o sentido da missão de “combate ao crime”, mesmo em tempos atuais nos quais a filosofia da Polícia Comunitária impõe, pelo menos no discurso, a interação com a comunidade e o exercício do papel protetor.

O distanciamento da sociedade é um dado importante nas pesquisas sobre polícia e mídias sociais, uma vez que essas ferramentas tecnológicas se efetivam através da interação social. Um estudo realizado por Deneff, Bayerl e Kaptein (2013) sobre as formas de interação com o público no uso do Twitter pela *London Metropolitan Police* (MET) e a *Greater Manchester Police* (GMP) durante os motins em agosto de 2011 mostrou que as polícias desenvolveram práticas muito diferentes quanto à forma de interação com o público e conseqüente uso do Twitter. Enquanto a MET permaneceu em uma posição controlada e mais distante do público, a GMP desenvolveu uma abordagem expressiva, na qual a polícia diminuiu ativamente a distância com os cidadãos. Crump (2011) identificou os reflexos da cultura policial sobre o emprego do Twitter, usado com cautela como um reforço para os meios de comunicação tradicionais pelas forças policiais do Reino Unido. Nesses dois estudos, verificamos que é pouco provável que a força policial adote no mundo *on-line* um comportamento em relação à comunidade que seja diferente daquele assumido *off-line* na prática policial diária (Davis, Alves, & Sklansky, 2014).

A polícia tem empregado as MS para fortalecer a imagem institucional (Schneider, 2016); informar os cidadãos sobre crimes, incidentes e tráfego (Beshears, 2017); obter informações que contribuam com as investigações (Deneff, Bayerl, & Kaptein, 2013); buscar interação e engajamento com a comunidade (Davis, Alves, & Sklansky, 2014; Sachdeva & Kumaraguru, 2015); e monitorar movimentos sociais e cidadãos suspeitos nas redes sociais da internet (Trottier, 2012; 2015). Nesta direção, é possível admitir que as MS podem influenciar a cultura organizacional da Polícia Militar na medida em que atuam como elemento de comunicação, compartilhamento de conteúdo e interação social, promovendo o intercâmbio de elementos externos para dentro da organização e vice-versa (Pereira, Claret dos Santos, & Brito, 2006).

## Mídias sociais: conceito e características

“Mídia social” tem sido um termo amplamente utilizado e objeto de um crescente corpo de pesquisas acadêmicas, mas com reduzido consenso sobre sua definição (Ouiridi, Ouiridi, Segers, & Henderickx, 2014). As definições de MS, em sua maioria, descrevem a sua função (ou propósito) e os canais utilizados para transmissão das mensagens (Mergel, 2014). Ou ainda realizam abordagens a partir das redes sociais para estabelecer o seu conceito (Recuero, 2011; Boyd & Ellison, 2007; Recuero, Bastos, & Zago, 2015); tratam da evolução da web e das tecnologias móveis e suas interfaces tais como serviços da web e aplicativos on-line (Kaplan, & Haenlein, 2010; Kavanaugh *et al.*, 2011; Meijer & Thaens, 2013); buscam determinar a diferença entre MS e sites de rede social (Boyd & Ellison, 2007); afirmam a sinonímia entre MS e de sites de redes sociais, como uma nova geração de tecnologias de internet, que difere dos sites de informação (Meijer & Thaens, 2013).

As mídias sociais são aqui definidas como “um grupo de aplicações baseadas na Internet que se alicerçam sobre os fundamentos ideológicos e tecnológicos da Web 2.0 e que permitem a criação e troca de conteúdo gerado pelo usuário” (Kaplan & Haenlein, 2010, p.61, tradução nossa). Esse compartilhamento de significados no decorrer da convivência pode contribuir com a formação e as alterações na cultura organizacional.

Apesar da diversificação conceitual, a interação social por meio do compartilhamento de conteúdo é uma característica endógena e pretensamente universal das mídias sociais, quer o conceito seja abordado sob a perspectiva de redes sociais ou de aplicativos. A importância dessas ferramentas reside no fato de assegurarem a influência recíproca, ainda que assimétrica, entre pessoas, grupos e instituições que compartilham interesses através de conteúdo na internet. Os contextos diversos a partir dos quais se analisam as MS possivelmente vêm contribuindo para a multiplicidade de definições estabelecidas para o termo, o que em certa medida dificulta a consolidação deste campo de estudo.

Uma particularidade das MS – quando empregadas por organizações governamentais – que as difere de outros aplicativos e serviços de governo eletrônico é a impossibilidade do controle governamental da tecnologia. Porém, a viabilidade da produção de conteúdo por parte tanto do governo quanto dos cidadãos torna o grau de interatividade mais alto, sendo capaz de alcançar cidadãos que não realizam, por uma série de motivos, o uso das formas tradicionais para interagir com o governo (Mergel, 2014).

A adoção das MS por uma organização governamental envolve uma série de escolhas e decisões práticas, tais como: qual aplicativo (Facebook, Twitter, Youtube, WhatsApp) deve ser usado, com que finalidade, que tipo de informações compartilhar, quem vai fornecer a informação, que público se pretende atingir, o que será feito com as perguntas e respostas do público, dentre outros. Essas escolhas envolvem questões de estratégia, de ordem tecnológica, de estrutura organizacional e de gestão (Meijer & Thaens, 2013), e foram sumarizadas em quatro tipos de estratégias que podem ser empregadas em quatro perspectivas da relação governo-cidadão, cujos parâmetros permitem identificar o papel que a mídia social desempenha nessa relação (Mergel, 2012, 2014; Meijer & Thaens, 2013; Huang *et al.*, 2016).

O primeiro tipo de estratégia é uma “estratégia de empurrar” (*push*) na qual não há interação e a MS é usada para transmitir informações como uma mídia tradicional. O segundo é uma “estratégia de puxar” (*pull*) em que as MS são empregadas para atrair usuários para o site e tentar extrair deles informações por meio de um nível limitado de interação, uma vez que a organização dificilmente responde aos comentários apresentados pelos cidadãos (Mergel, 2014; Meijer & Thaens, 2013; Grimmelikhuijse & Meijer, 2015). Uma terceira é a “estratégia de rede” (*networking*), na qual as mídias sociais são utilizadas para interação, ou seja, para a sua real função. A “estratégia de transação” (*transaction*) representa um último estágio no qual os serviços, tal como no *e-government*, são conduzidos através de aplicações de MS. As estratégias *push* e *pull* atendem a um leque mais restrito de objetivos e interação, o que não acontece com as estratégias *networking* e *transaction*, cujas formas são mais descentralizadas e ligadas a uma variedade maior de objetivos e tarefas, o que possibilita uma maior interação com o público (Meijer & Thaens, 2013). Essas estratégias, em alguma medida, refletem a cultura da organização que as emprega (Crump, 2011; Meijer & Thaens, 2013; Davis, Alves, & Sklansky, 2014).

## ■ Procedimentos Metodológicos

Nesta pesquisa de natureza qualitativa, adotamos uma estrutura interpretativista, privilegiando a percepção elaborada coletivamente na construção de sentidos e na interpretação da realidade acerca dos fenômenos analisados. A metodologia utilizada foi o estudo de caso instrumental, focalizando uma questão específica ao invés do caso em si (Stake, 1995), com o emprego do método de análise das práticas discursivas (Spink, 2010). Buscamos, desta forma, alinhar a proposta teórico-metodológica, na qual a compreensão da cultura organizacional está fundamentada em um paradigma interpretativo (Smircich, 1983; Morgan, Bergamini, & Coda, 1996; Martin, 2002), por meio da coleta, análise e interpretação dos dados, com base nos repertórios interpretativos das práticas discursivas em uma abordagem construcionista (Spink, 2010; Spink & Medrado, 2013).

O termo práticas discursivas foi empregado nesta pesquisa na direção proposta por Spink (2010, p.26): “linguagem em uso”, considerando nosso interesse no papel da linguagem no decorrer do processo de interação social proporcionada por meio das MS. Além disso, a linguagem em uso, tomada como prática social, viabilizou que trabalhássemos com a noção de tempo-espaço para verificar o sentido dado ao modo e à finalidade do emprego das MS na prática policial. Nós julgamos que as respostas dadas pelos participantes nos permitiriam investigar nos repertórios a descrição de traços da cultura.

Nós consideramos como repertórios interpretativos as descrições, lugares-comuns e figuras de linguagem empregados pelos participantes para construir suas respostas no decorrer das entrevistas. Ao combinarmos esses repertórios, seguindo uma linha de argumentação na qual buscávamos responder à questão de pesquisa, identificamos variações e semelhanças



que nos levaram aos repertórios com os quais os policiais se posicionam em relação à adoção das MS, estando contido neles traços da cultura organizacional.

Neste estudo, os repertórios interpretativos contribuíram para a identificação e compreensão do sentido dado pelos policiais a traços da cultura organizacional destacados na literatura, como: isolamento físico em relação ao mundo civil (Skolnick, 1966; Paoline, 2003; Oliveira, 2007); sentido da missão (Oliveira, 2007; Lima, 2008); desconfiança e suspeita (Silva, 1997); formalismo (Silva, 1997; Crump, 2011; Deneff *et al.*, 2013); distância entre oficiais e praças (Paoline, 2003; Oliveira, 2007).

Este trabalho teve início em 2016 com a discussão da aplicabilidade do modelo de governança em três estágios para utilização das mídias sociais no setor público, como proposto por Mergel e Bretschneider (2013), na PMMG. Além disso, buscou-se identificar se e como a cultura organizacional interferia neste processo. Nós buscamos atingir esses objetivos através da análise da página principal do Facebook da PMMG, sob a ótica de um estudo interpretativista. Os resultados foram apresentados para um grupo de pesquisa e a principal crítica ao trabalho tratou do emprego de um modelo considerado de gradação a um caso único. Para que o estudo tivesse maior validade, foi-nos sugerido analisar as páginas de Facebook de diversas unidades da PMMG e não apenas a página central. Além disso, propuseram-nos realizar a análise em uma perspectiva pós-positivista (Creswell, 2014) aliada a um enfoque funcionalista da cultura organizacional (Schein, 2009).

As críticas nos fizeram rever toda a proposta teórico-metodológica utilizada no estudo. Contudo, o paradigma interpretativista empregado nos permitiu identificar traços da cultura organizacional da PMMG que foram determinantes para o prosseguimento da pesquisa em 2017, com foco na compreensão da influência das MS na cultura de uma organização de caráter militar fundamentado nas práticas discursivas.

Os dados, em 2016, foram circunscritos à adesão e à institucionalização do Facebook (página oficial) e coletados na Quinta Seção do Estado Maior (PM5), assim como na Diretoria de Comunicação Organizacional (DCO) da PMMG, através de entrevistas semiestruturadas realizadas nos meses de outubro e dezembro de 2016. Os participantes, oito policiais, sendo quatro oficiais e quatro praças, possuíam escolaridade superior, sendo sete do sexo masculino e uma do sexo feminino; ademais, apenas um oficial não estava mais no serviço ativo. Somente dois praças não autorizaram a gravação, permitindo que fossem feitas somente notas.

Ampliar o foco da pesquisa incluindo o emprego das MS levou-nos a ouvir policiais que atuavam no nível tático (responsável por criar as condições para que as metas estabelecidas pelo Comando sejam operacionalizadas) e no nível operacional. As unidades foram selecionadas em uma amostragem intencional baseadas na pesquisa de 2016, levando-se em conta as atribuições organizacionais do setor e o emprego das MS nesses setores. Vinte policiais, sendo dois do 48º Batalhão de Polícia Militar, quatro da Diretoria de Apoio Operacional (DAOp), dois da Diretoria de Tecnologia e Sistemas (DTS), oito da Diretoria de Inteligência (DInt) e quatro da Corregedoria (CPM) foram entrevistados. Dentre esses, doze eram oficiais e oito praças, e apenas

três eram do sexo feminino. Não estabelecemos um número de policiais participantes por setor, apenas solicitamos que fossem indicados oficiais e praças, homens e mulheres. Os comandantes das Unidades indicaram os policiais que seriam participantes. As entrevistas semiestruturadas foram realizadas entre outubro e dezembro de 2017.

Todos os participantes (2016 e 2017) leram e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Informado antes do início das entrevistas, que foram anonimizadas com um código-participante.

As entrevistas foram transcritas literalmente e encaminhadas aos policiais para verificação de conformidade. A partir de então, destacamos por setor os trechos e as temáticas de cada entrevista e elaboramos um Mapa, segundo o proposto por Spink (2010). Inicialmente buscamos reconhecer nos discursos dos participantes traços da cultura organizacional e sua possível alteração. Em seguida, destacamos quatro temáticas fundamentadas nas perguntas do roteiro da entrevista, que foram utilizadas como colunas nos Mapas. Nas transcrições, as falas sobre o Facebook eram indicadas com um FB, sobre o WhatsApp com um WZ, sobre o Twitter com TW e sobre o Instagram com um IN. O Twitter e o Instagram são pouco utilizados pelos policiais, o que nos fez focalizar o Facebook e o WhatsApp.

Os Mapas individuais analisados por setor nos permitiram identificar alguns repertórios interpretativos específicos às atribuições organizacionais daquele setor, enquanto os repertórios interpretativos comuns foram usados em todos os setores.

## ■ Apresentação e Análise dos Dados

### A adoção das mídias sociais: o caso da Polícia Militar de Minas Gerais

A polícia no Brasil foi estruturada a partir da chegada da família real portuguesa, em 1808, e desde seu nascimento esteve voltada à preservação dos interesses do estado. Em Minas Gerais, antes mesmo da chegada da família real, em 1775, o Regimento Regular de Cavalaria de Minas foi instalado em Vila Rica pelo então governador da capitania, para fazer sua guarda e policiamento. Essa é considerada a origem da polícia mineira (Cotta, 2006; Oliveira, 2007).

Até alcançar o formato atual, a PMMG passou por diversas alterações e inovações institucionais. O caráter militar da instituição – um exército estadual durante toda a Primeira República, com formação e ideologia de natureza bélica – teria sido apropriado e reelaborado nas décadas seguintes: Força Pública, Força Policial, Polícia Militar. O art. 183, da Constituição Estadual (1946) estabeleceu a Polícia Militar do Estado de Minas Gerais (Oliveira, 2007).

A PMMG, já em sua origem, estruturou-se de acordo com a sua característica díade e dúbia, na qual se unia, simultaneamente, em militar e polícia. A cultura militar preconiza a eliminação do inimigo, o *ethos* de “guerra contra o crime” (e criminosos). A cultura policial preconiza que o cidadão

deve ser atendido em suas necessidades e o criminoso tratado segundo os ditames da lei. Contudo, estudos demonstram que crenças e valores que “fundamentam as práticas formais e informais, e dinamizam a Polícia Militar como organização, ainda agregam elementos com raízes em suas tradições, em seu passado como instituição genuinamente militar” (Silva, 1997, p.28).

Essa ambiguidade sinaliza para uma cultura que, ao mesmo tempo em que fortalece e unifica os valores organizacionais, pode dificultar a adoção de TIC que permitam uma maior interação social.

A Resolução n. 3854 (2006) disciplina o emprego da informática e a utilização dos equipamentos e da infraestrutura de Tecnologia da Informação na PMMG, sem estabelecer nos seus 108 artigos o emprego de TI na área de comunicação organizacional. Entretanto, o Memorando n. 1058 (2008), que trata da utilização de sites de relacionamentos, reconheceu nos artigos 4º, 20, 60, 66 e 67 da Resolução n. 3854 (2006) a proibição tácita para acesso às mídias sociais através dos terminais das seções.

Àquela época os policiais utilizam o Orkut, e o Memorando n. 1058 (2008) proibia a utilização de imagens institucionais, de viaturas e de militares fardados em qualquer meio de divulgação na internet. Face a essa legislação, a inserção da PMMG às MS se deu, inicialmente, de maneira oficiosa. Em 2011, o chefe da PM5 criou inicialmente uma conta no Twitter e na sequência um ‘perfil’ para a PMMG; ele administrava ambas as MS pessoalmente. Em 2013, o Facebook ganhou uma equipe composta por três praças para colaborar com a administração da página. Não há registros de quando o WhatsApp começou a ser utilizado, mas presumimos pela pesquisa de campo que seu uso se intensificou depois de 2015.

Oficialmente a PMMG se inseriu no ambiente das MS em março de 2013, por meio de um comunicado do Comandante Geral destacando o uso do Facebook como meio de potencializar e incrementar o relacionamento com o público externo, além de estreitar ainda mais as relações com o público interno (Oliveira, 2013).

O Memorando n. 010.2 (2016) estabeleceu a criação de uma página no Facebook para todos os municípios do Estado, formalizando a instituição da Rede de Colaboração de Segurança Pública (RCSP) como forma de construir uma estrutura básica de conexão entre os municípios, de modo a incrementar a reputação virtual da PMMG nas questões de segurança pública. Esse documento determinou como as páginas devem ser construídas, criando um padrão visual, e como as conexões básicas entre as frações devem ser estabelecidas, não normatizando o conteúdo das publicações. Aliás, não há nenhum documento que estabeleça as políticas e treinamento para emprego das mídias sociais na PMMG.

## As Práticas Discursivas sobre a adoção das mídias sociais

Iniciamos a análise e elaboração dos Mapas pelas entrevistas realizadas na DIInt. Durante os trabalhos de campo e verificamos que é atribuído a este setor e a seus policiais um maior isolamento e desconfiança, até dos demais integrantes da PMMG. Esse foi o setor que indicou o maior número de policiais para serem entrevistados em 2017: oito. Na sequência, analisamos

as entrevistas da DCO realizadas em 2016, para verificar se os diferentes objetivos das pesquisas impactariam os resultados, e constatamos que não haveria um maior comprometimento.

As perguntas da entrevista propiciaram que o participante pensasse no emprego das MS em um contexto mais amplo (instituição) e em outro próximo (entre colegas de profissão e nele), para que os sentidos atribuídos às características das MS e aos traços da cultura afluíssem nas práticas discursivas. Na elaboração dos Mapas destacamos quatro colunas baseadas naquelas perguntas: 1) se há um antes/depois do uso das MS para a PMMG; 2) como e para que a PMMG usa as MS; 3) como e para que os policiais na PMMG usam as MS; 4) como e para que o entrevistado usa as MS.

Na análise dos repertórios buscamos distinguir nos discursos os trechos que ressaltavam as temáticas sobre interação e o compartilhamento de informações, seja com a comunidade ou outros policiais. Além disso, demos particular atenção aos trechos que evidenciavam as temáticas sobre os traços da cultura policial: isolamento em relação ao mundo civil; sentido da missão; formalismo; desconfiança. O recorte de um Mapa referente a uma das entrevistas da amostra pode ser visualizado na Figura 1, com destaque em itálico para as temáticas sobre interação, compartilhamento e traços da cultura policial.

Os comandantes (coronéis) responderam de maneira formal à maioria das perguntas, como se falassem pela instituição, ao passo que os demais participantes (mesmo os oficiais superiores) expressavam o ponto de vista pessoal, sendo mais fácil identificar quando falavam da polícia e de outros policiais e quando falavam de si. Um papel ativo da liderança na adoção das MS foi verificado somente na DCO. Nos demais setores, a resistência inicial (proibição normativa) e a indefinição de uma estratégia de emprego impediram as lideranças de se beneficiarem dessa adoção. Pela prática discursiva observamos que as lideranças foram “absorvidas” pelas MS e, mesmo agora, não buscam uma mudança cultural por meio da sedução tecnológica, como proposto por Schein (2009).

Constatamos um conjunto de descrições comuns nos repertórios interpretativos quando analisados em razão do local de atuação, que dão sentido ao emprego da MS no setor do participante:

a. Na DCO: imagem da instituição e interação com a comunidade.

P1: (...) quando eu pensei num Facebook institucional, a proposta era, realmente, *comunicar com a sociedade*. Era conversar, saber o que ela achava. (Participante P1, graduado, sexo masculino, 42 anos).

P4: (...) Foi com esse objetivo (Facebook enquanto ferramenta de aproximação) é que essa ferramenta eu quis trazê-la a nossa realidade, porque *essa interação com o cidadão* se já não existíamos mais (referindo à seção em que trabalhava e foi extinta), se não existia mais *aquela ideia ombudsman, ou Ouvidoria, e tal*. Nós teríamos ali o Facebook, em que a comunicação é muito mais rápida, muito mais ágil. (Participante 4, oficial, sexo masculino, 48 anos).

b. DTS: emprego da tecnologia na prevenção.

P26: E muitas das vezes o indicador decorre não só de variáveis que a Polícia controla. Decorre de diversas variáveis que nós não temos controle. Então, nem sempre um plano de ação ele vai me levar à

mudança de resultado que eu gostaria, que o indicador está me mostrando. Então, eu penso que uma iniciativa muito poderosa, vou permitir usar essa palavra, *seria o uso de tecnologias que baseassem nos dados que estão nas redes sociais para poder me dar esse tipo de suporte, a decisão.* (Participante 26, oficial, sexo masculino, 49 anos).

Antes/Depois	Como e para que usa as MS		
	PMMG	Policiais	Participante
<p>P14. <i>Antes tinha uma interação de uma forma. Hoje a interação, a comunicação é muito mais acelerada, muito mais rápida e em algumas, certas vezes essa comunicação atrapalha na exatidão da informação (Interação). Porque antes a informação, às vezes, era boca a boca...</i></p> <p>E: Era trabalhada?</p> <p>P14. <i>É. Era o boca a boca, então você tinha uma confiança maior. Olha, fulano de tal que me falou. Então, você tinha um destinatário certo e um remetente certo. Hoje você veicula uma mensagem no WhatsApp aí, ninguém sabe se é verdadeira, se não é. (Desconfiança)</i></p>	<p>P14. Hoje eu vejo uma forma de divulgar a Instituição, <i>porque a Polícia tem Twitter, tem a página do Facebook. Divulgar a imagem da Instituição, né, com dicas, atribuições para toda sociedade. Hoje tem os grupos de WhatsApp que servem mais para o combate a criminalidade de forma específica (Sentido da missão). Tem o grupo que é do bairro. Tem o grupo que é do Batalhão. Tem o grupo que é da Companhia, entendeu? Aí pode ajudar nessa questão e hoje a gente, também, usa as mídias sociais para um certo acompanhamento de infratores (Sentido da missão).</i></p>	<p>P14. Eu vejo assim: os policiais, em si, alguns se resguardam. <i>Porque hoje as MS podem ser uma forma perigosa de expor sua vida e expor todo o seu cotidiano (Desconfiança). Pode ser uma forma benéfica de monitoramento de infratores e pode ser uma exposição desnecessária. Igual eu falei. Tem policiais que não tem esse certo conhecimento, de colocar uma segurança na página do Facebook dele (Desconfiança). De não ficar divulgando fotos, locais onde vai (Isolamento). Então, ele acaba ficando um pouco vulnerável. Principalmente o cara que acabou de formar, quer mostrar pra todo mundo que é policial, põe foto fardado, onde trabalha. Então, pra ele isso aí pode, da mesma forma que a gente tem acesso as redes sociais, os infratores também têm. Então pode ser um caso de vulnerabilidade da vida cotidiana desse policial. E eu acho que é isso. Mais esse risco.</i></p>	<p>E. Você participa das MS?</p> <p>P14. Não, eu especificamente, não. No início, na época de Orkut, quando eu entrei na Polícia, tinha...</p>

Figura 1. Recorte de um Mapa referente a uma das entrevistas da amostra (P14: graduado, sexo masculino, 28 anos).

Fonte: Dados da pesquisa.

c. No 48º BPM: prestação de serviço e interação com a comunidade.

P7: (...) *aumentou a participação.* Decorrente da criação dessas MS, sobretudo o canal de comunicação entre a PM e a comunidade, estruturada em vizinhos, comerciantes, indústrias, bancos, taxistas. Os próprios PM. Todos foram criando redes de proteção e a partir do momento que a gente *começa a veicular algumas informações, e vai surgindo essa sensação de que as pessoas estão recepcionadas,*

*acolhidas nos seus pedidos, elas se sentem no dever também de participar um pouco mais.* (Participante 7, oficial, sexo masculino, 42 anos).

P8: E às vezes a gente até passa uma outra situação pra ele (o policial), que é uma conversa imediata. *Ele está conversando com o comerciante.* Daí cinco minutos ele nos dá o retorno e a gente ainda pede, às vezes, para ele complementar. Então, o ganho de tempo, com a experiência que a gente tem na área de segurança pública, ficou muito rápida.

d. DOp: coordenação e controle.

P21: Restando algumas análises em termos de coordenação e controle, porque, mundialmente, a forma de relacionamento com a sociedade com a Polícia Militar, com as polícias, é através do número de emergência. E já existe toda uma atividade de coordenação e controle em cima desse canal de relacionamento. Agora, quando se trata dessa nova tecnologia, que são as mídias, as redes sociais como um todo, a gente ainda carece de um amadurecimento dessa coordenação e controle. Se, realmente, a demanda chegou. Se ela foi analisada. Se a resposta foi dada. Até pra gente não deixar um vácuo, a população achando que foi atendida ou que foi ouvida e não ter nenhum controle se a resposta foi dada. (Participante 21, oficial, sexo masculino, 46 anos).

P24: Olha, *essa questão de coordenação e controle, acho que é uma ferramenta (MS) muito secundária ainda.* Porque o que a gente acompanha são os grupos em que eles vão mandando anúncio, por exemplo. (Participante 24, oficial, sexo feminino, 43 anos).

e. DInt: certificação da informação;

P10: E eu acho que a Polícia, também pode usar as redes sociais como um mecanismo de ... *como é que fala, de certificação de alguns boatos que tem em rede e que começa a se espalhar.* (Participante 10, oficial, masculino, 45 anos).

P16: *Eu vou pegar o fio da meada da informação e vou pesquisar,* porque não estou falando que eu vou ter como fonte única e fidedigna não, mas com certeza vai sair ali primeiro. E eu vou...*posso escolher acreditar ou não, mas uma coisa eu vou fazer, que é pesquisar.* (Participante 16, graduado, sexo masculino, 32 anos).

f. CPM: uso indevido pelo militar;

P20: *A gente tem alguns procedimentos que já foram instaurados* porque a pessoa reclamou. "Ah, fui presa e minha foto foi divulgada no WhatsApp". Minha família recebeu, minha família ficou muito constrangida". (Participante 20, oficial, sexo feminino, 30 anos).

P22: Porque as vezes, a pessoa (policial) *vai pro Facebook e a pessoa acha que pode desabafar, falar a respeito disso aí* (críticas ao governo e ao comando da PMMG). Então acaba que extrapola a liberdade de expressão e acaba atingindo a hierarquia e disciplina. (Participante 22, graduado sexo masculino, 36 anos).

Estes achados vão ao encontro das discussões sobre a dinâmica presente na atribuição de significados, em razão do assunto e de um contexto específico (Martin, 2002), a pluralidade da cultura policial (Monjardet, 2003) e a presença de subculturas (Paoline, 2003; Reiner, 2004; Oliveira, 2007). Similarmente, vão ao encontro de estudos da *Social Shaping of Technology* (SST) (Williams & Edge, 1996), nas quais os integrantes de grupos (sociais relevantes) compartilham de uma mesma interpretação sobre uma dada tecnologia que proporciona múltiplas interpretações (flexibilidade interpretativa).

Nos discursos é possível reconhecer que a adoção das MS representou para os policiais uma linha divisória. Em sua maioria, ao serem perguntados sobre um antes e depois da adoção das MS pela polícia, os participantes respondiam que “sim, mas...”. Ou seja, identificavam mudanças, mas essas não foram tão significativas ou tão positivas para a prática policial. A princípio, eram ressaltadas as mudanças positivas, sobretudo enfatizando as características das MS: possibilidade de maior interação interna e externa, velocidade, visibilidade, capilaridade, compartilhamento em tempo real, volume de dados na transmissão de informação – fundamentais tanto para a tomada de decisão em nível estratégico quanto operacional.

Entretanto, os participantes ressaltaram que todas essas facilidades têm um preço: a segurança e o controle do que é divulgado. Os riscos advindos da exposição nas MS foi um repertório abordado em todas as entrevistas. A presença do perigo na internet para o policial parece ganhar contornos ainda mais graves ante a impossibilidade de exercer sua autoridade de pronto. Nas MS, não é tão fácil para o policial identificar, de imediato, os que desafiam ou resistem ao exercício da autoridade.

A perda do controle relativo à divulgação de imagens negativas não mais possibilita à instituição se antecipar aos fatos ou não divulgar fatos negativos à sua imagem. Quando havia somente as mídias tradicionais, imagens de violência ou corrupção praticadas por policiais eram preliminarmente apresentadas à Polícia Militar pelos veículos de mídia, permitindo a construção de argumentos antes da divulgação dos fatos. Entretanto, as filmagens também podem servir para que o policial prove que ele não agiu na ilegalidade (participantes P.4, P.15, P.16 e P.21).

P4: Porque a acusação lá na Audiência Pública e, conseqüentemente, no Ministério Público, é porque que a PM não fez a intervenção e evitou aquela depredação, aquele rastro deixado na Antônio Carlos, acho que na última manifestação. E aí, como eu havia deixado uma pessoa já, em trajes civis, descaracterizado, mais ou menos ali na subida da Abrahão Caram, do outro lado, ele teve condições de filmar crianças, jovens, adolescentes. Gente que não tinha cara de arruaceiro, cara de nada. Podia ser minha filha. Enfim, pegando pedras. E na hora que aquele pessoal com um perfil, assim, de Black Block, com coquetel Molotov e tal, também pegava pedra e ia lá. Tinha menino, pai com criança. Aí foi possível fazer uma argumentação, inclusive disponibilizando para a imprensa. Eu disponibilizei para a TV Alterosa, para a Globo, para a Record. A Globo até que não passa, mas a TV Alterosa e a Record divulgou amplamente, mostrando que a PM não agiu tendo em vista que os danos seriam piores. (Participante 4, oficial, sexo masculino, 50 anos).

P15: Por exemplo, hoje, se a pessoa é um policial que, às vezes, em algum momento, ele pode cometer algum abuso, como hoje há uma forte influência das questões das mídias, pode ter certeza que ele vai lapidar, evitar muitas situações. (Participante 15, oficial, sexo masculino, 42 anos).

P16: Nós filmamos, o policial está sendo filmado. Temos também o policial filmando. Tudo isso vira uma base para uma ocorrência futura ou para um exemplo daquele cidadão que está sendo abordado: pô, você está fazendo isso, eu vi isso, eu vi aquilo, eu vou mandar no Balanço Geral, no programa de televisão da vida. Faz através da mídia. Então, aquele vídeo da abordagem do policial vai chegar nas mídias antes do policial chegar em casa. (...) Essa notícia chegou muito rápida em tudo. Vale a pena pensar que ela passou na televisão. Mas

se fosse nos moldes antigos, antes das mídias sociais, essa notícia não seria tão replicada. (Participante 16, graduado, sexo masculino, 32 anos).

P21: De ataques. Ou mesmo que sejam verdadeiras, mas existe uma justificativa institucional. Ou seja, um desvio de um profissional, mas acaba manchando a imagem, devido a velocidade e a dificuldade para a gente dar uma resposta a mesma altura. Por mais que a gente usa a mídia para fazer isso, mas, às vezes, a gente não consegue dar a mesma dimensão. (Participante 21, oficial, sexo masculino, 46 anos)

Atualmente, os smartphones contribuem para que as imagens sejam gravadas e distribuídas por meio do WhatsApp ou outras MS antes mesmo de que as mídias tradicionais tenham conhecimento dos fatos.

As gravações dos policiais em ação são narradas por meio de dois repertórios, relacionados aos sujeitos que as realizam. Quando se trata dos policiais gravando suas atuações, os repertórios sinalizam: i) garantia de transparência e lisura da ação policial, ou seja, um habeas corpus preventivo, principalmente nas ações em que haja o uso da força; ii) divulgação e autopromoção de alguns policiais em suas redes sociais. Quando se trata de civis gravando as atuações, os repertórios revelam se tratar de uma forma de intimidação à ação policial. Independente dos sujeitos, há uma compreensão de que as gravações contribuem para a redução de práticas à margem da lei e o emprego imoderado do uso da força.

Nós distinguimos dois repertórios interpretativos que deram sentido às práticas discursivas quando buscamos por meio delas compreender a influência das MS na cultura organizacional da PMMG: “WhatsApp é a mídia do policial” e “Facebook é a mídia da polícia”.

P14. Hoje eu vejo uma forma de divulgar a Instituição, porque a Polícia tem Twitter, tem a página do Facebook. Divulgar a imagem da Instituição, né, com dicas, atribuições para toda sociedade. Hoje tem os grupos de WhatsApp que servem mais para o combate a criminalidade de forma específica. (P14: graduado, sexo masculino, 28 anos).

## Repertórios Interpretativos: Facebook é a mídia da polícia

O grupo de participantes responsável pela institucionalização da página oficial da PMMG pode ser identificado pelo repertório: “O Facebook é uma ferramenta para interação com a comunidade”. Para o grupo, o rápido crescimento no número de seguidores de 2013 a 2015 e a viralização de algumas postagens funcionaram como uma validação da eficácia da interação comunitária por meio das MS.

Eu já não tenho mais aquela situação de ficar refém de uma reunião comunitária, onde vai um número muito pequeno de pessoas que estão ali engajadas por interesses pessoais. A mobilização comunitária através do real é muito limitada na nossa realidade social (...) nunca antes a Polícia Militar poderia pensar em quatro milhões de pessoas debatendo segurança pública como o Facebook proporciona. O relacionamento com o cidadão é antes e pós o Facebook. Em termos de quantitativo de participação, é gente comentando, discutindo, reclamando, elogiando coisa que você não veria num atendimento a ocorrência. (Participante P8, oficial, sexo masculino, 44 anos).



O número de seguidores, atualmente em 726 000 (dados do Facebook em 26/Jul/18), não teve um crescimento expressivo desde 2015 (694 000, dados fornecidos pela PMMG) e o engajamento tem apresentado queda significativa desde 2017. Os participantes que atuam nas demais diretorias não percebem contribuições tão significativas do Facebook para a interação com a sociedade. Além disso, um percentual relevante dos participantes não interage ou desconhece pessoas que interajam com a página da PMMG. Nesse sentido, é ambígua a prática discursiva sobre o Facebook. Os policiais afirmaram que este site possibilita a interação “da Polícia” com a comunidade, mas muitos deles não possuem perfil no site, inclusive três da PM5, e os que possuem não interagem com as páginas institucionais e desconhecem pessoas que interajam. Pesquisas sobre o emprego das MS pela polícia apontaram que a despeito da adoção dessas ferramentas por diversas organizações policiais, o número de pessoas atingidas e os resultados ainda são pouco significativos (Grimmelikhuijsen & Meijer, 2015).

Na Figura 1 é possível verificar na prática discursiva o sentido atribuído à participação de policiais no Facebook: vulnerabilidade e risco devido à exposição da vida pessoal. A possibilidade do feitiço se voltar contra o feiticeiro é grande, pois o Facebook vem sendo empregado pela Polícia Militar para o monitoramento das MS tanto para o controle interno da tropa quanto para o levantamento de criminosos. Esse repertório indica uma concepção segundo a qual o policial é cercado por um “grau de perigo iminente” e uma maneira de se proteger é desconfiar e se distanciar do mundo civil:

P 21: – Quem são essas pessoas? Quem não me garante, quem vai me garantir que não tinha um parente ou o próprio cidadão... não vou falar bandido não, tá, mas um cidadão do mal do outro lado. Eu sou assim: polícia do lado de cá, não tem jeito de misturar, é água e óleo. Quem estava lá no grupo pegando todas as informações? O que é a Rede de Vizinhos Protegidos? É você confiar num amigo: estou indo viajar, cuida da minha casa para mim. Você cria um código. (Participante P21, oficial, sexo masculino, 46 anos)

Em contrapartida resguarda a filosofia difundida, mas pouco praticada, de Polícia Comunitária. O sentido dado ao Facebook é de que essa ferramenta proporciona à instituição divulgar suas boas ações, o que contribui para uma imagem positiva. Aliás, o Facebook e o Twitter vêm sendo utilizado por organizações policiais em todo o mundo como uma pedra filosofal para intensificar a participação e a interação no policiamento comunitário (Crump, 2011; Lieberman, Koetzle, & Sakiyama, 2013). Para que isso ocorra, a forma de relacionamento off-line é decisiva para o emprego das MS, uma vez que essas ferramentas por si só não conseguem desenvolver um policiamento gerado pelo cidadão (Davis, Alves, & Sklansky, 2014).

## Repertórios Interpretativos: WhatsApp é a mídia do policial

Um dos participantes (P26) usou uma metáfora para descrever o que as MS representam para a PMMG quando se trata de identificar o clima organizacional: o banheiro da tropa. Antes das MS, o moral de tropa podia ser detectado nas postagens feitas nas portas dos banheiros dos quartéis. Era ali que os policiais faziam suas críticas à instituição, aos superiores e aos colegas delatores. O WhatsApp veio substituir as portas de banheiro, com

uma significativa vantagem para a instituição: a detecção imediata do autor da postagem.

Mesmo assim, os repertórios interpretativos revelaram que ganhos significativos da adoção das MS sobrevieram para os policiais com o uso do WhatsApp, uma vez que possibilitou o contato entre os policiais independente das distâncias geográficas, dos postos e graduações da hierarquia. Há falas afirmando que as MS otimizaram a relação entre os diversos postos e graduações, e mesmo a forte cultura de uma organização de caráter militar vem sendo transformada com esta aproximação.

E: Você acha que estreitou a questão das relações?

P.25: Exatamente. Por exemplo, eu tenho um filho que é soldado. A idade deles, o grupo que ele convive, que é um grupo de militares dessa idade, de 20 e poucos anos, que já estão envolvidos nas redes sociais de uma forma muito intensa, faz com que eles, entre eles, eu vejo e percebo muito entre eles, *uma interação muito forte voltada para a discussão do assunto polícia*. Isso o tempo todo está em voga nos grupos. Então eles colocam os perfis deles sempre com a *simbologia policial na frente*. E isso, por mais que existisse, sempre tenha existido na nossa cultura organizacional, isso não foi tão potencializado pelas redes sociais como é hoje. *Então, aquela coisa que nós temos de polícia, de se identificar como polícia, de gostar da simbologia policial, aquilo que está relacionado com a atividade policial ou militar, isso era um pouco contida, porque cada um estava no seu mundo*. E eu não tinha como interagir esses mundos todos, como temos hoje através de uma tecnologia que provê isso. Então, *a gente vê que essa questão do amor à Polícia, das críticas à Polícia, da crítica ao superior, da crítica a tomadas de decisões, que, às vezes, desagradam um e outro*. Isso tomou uma dimensão muito mais forte dentro da nossa cultura, porque as mídias sociais *aproximaram as pessoas e facilitaram com que essa troca de informações acontecesse*. Então, por exemplo, hoje potencializar uma discussão em torno de salário, potencializar uma discussão em torno de uma crítica a superior, uma decisão. Ou quando um fato acontece, como muitos que já rodaram nas mídias sociais, por exemplo, de um assédio sexual, de um problema de um superior com subordinado, de uma prisão de alguém. Então, tudo isso hoje é tudo muito mais maximizado dentro das redes sociais pela intensidade com que as pessoas trocam essa informação. *Antes, talvez levaria um tempo muito grande para repercutir um determinado fato e a tropa, nossa própria cultura, ser afetada do que acontece hoje com as redes sociais*. (Participante P.25, oficial, sexo masculino, 49 anos).

Nessa entrevista é identificado um repertório recorrente em outras: “o WhatsApp nos uniu”. Nos diversos grupos das unidades policiais, hoje – do soldado ao coronel – é possível estabelecer grupos por postos ou graduações, por unidade policial, por assuntos. Esses grupos internos têm contribuído com o sentido da missão “de combate ao crime”. A prática discursiva sinaliza que “a Polícia possui o Facebook para interagir com a comunidade”. “Nós possuímos o WhatsApp para combater a criminalidade”.

## Considerações Finais e Recomendações

Com esta pesquisa objetivamos investigar, sob um paradigma construcionista, os repertórios interpretativos a partir dos quais os policiais se posicionam em relação à adoção das mídias sociais, com o intuito de identificar os reflexos dos sentidos construídos na cultura organizacional

da PMMG. No nosso entendimento, a prática policial contribui para o compartilhamento de um código consensual não escrito desenvolvido pelos policiais ao atribuírem significados às práticas cotidianas de policiamento, às normas e às pressões vindas da sociedade (Lima, 2008). A pluralidade desse trabalho coloca o policial numa zona de ambiguidade, sendo ao mesmo tempo protetor e repressor.

Essa pluralidade pode ser constatada em nossa análise em dois momentos. Primeiro, quando observamos um conjunto de termos comuns nos repertórios interpretativos, em razão do local de atuação do participante. Segundo, quando identificamos os dois repertórios característicos em todos os grupos: o “Facebook é a mídia da Polícia” e o “WhatsApp é a mídia do policial”. De modo geral, as práticas discursivas traduzem que nas MS o policial necessita se proteger de uma maior exposição que o tornaria um alvo fácil quando em atividade. Neste sentido, a participação dos policiais no WhatsApp, mais especificamente nos grupos de Redes de Proteção e Vigilância criados sob a égide da filosofia da Polícia Comunitária, é cercada de desconfiança por não saberem ao certo quem são os reais integrantes do grupo e suas intenções.

As Redes de Proteção e Vigilância têm sido estabelecidas em diversos formatos, pois não há uma normatização por parte da PMMG. Entretanto, buscam similaridades com as Redes de Vizinhos Protegidos, que funcionavam anteriores às MS. Em geral, os batalhões e companhias estabeleceram grupos de vizinhos, comerciantes e taxistas no WhatsApp, trazendo pessoas que estavam inseridas no formato anterior.

Mesmo nos grupos em que todos os integrantes são policiais há essa desconfiança, já que mensagens trocadas nesses grupos foram localizadas em celulares apreendidos com criminosos. Há também os cuidados que o policial deve ter em relação a presença de policiais com graduações e postos superiores ao seus. O monitoramento constante das redes pelos setores de Inteligência e de Corregedoria revela postagens sobre insatisfações e críticas à PMMG, aos comandantes, aos colegas desafetos ou aos delatores, que resultaram em sanções administrativas.

O repertório “WhatsApp é a mídia do policial” revela a contribuição e importância dessa MS para o sentido da missão de combate ao crime. Este aplicativo permite aos policiais trocarem informações em tempo real, de maneira rápida e simultânea nas ocorrências, formarem um banco de fotos de suspeitos, conhecerem ocorrências bem-sucedidas e malsucedidas que podem servir de exemplo na atuação policial. Além disso, a PMMG tem se valido das funcionalidades do WhatsApp para a transmissão de ordens e escalas de serviço.

O repertório “Facebook é a mídia da Polícia” reforça o discurso “polícia interagindo com a comunidade”, com o qual os participantes pensam garantir uma boa imagem para a Instituição. As narrativas sobre o Facebook, quase sempre, fazem referência à Polícia Comunitária, à necessidade de interação com o cidadão (de bem), à divulgação do resultado de boas ocorrências que contribuem para a sensação de segurança e para a imagem institucional. O sentido dado ao Facebook é que ele representa uma “boa mídia” para a instituição, salvaguardadas as divulgações de vídeos sobre violência policial

e a exposição desnecessária de alguns integrantes da PMMG. A prática discursiva dos policiais que atuam na Comunicação Organizacional e foram responsáveis pela institucionalização da página oficial da PMMG no Facebook desvela os confrontos, rompe o isolamento e dá visibilidade à instituição.

Nessa direção, a legislação não só reforça os riscos da exposição, mas representa o formalismo necessário com que o assunto deve ser tratado, tanto que se regulamentou o emprego do Facebook. Quanto ao WhatsApp há uma indefinição institucional sobre o uso formal e informal, uma vez que os smartphones são de uso pessoal dos policiais e não está regulamentada a transmissão de ordens por esse aplicativo. Assim, os policiais não estariam obrigados a participarem dos grupos institucionais, mas a sua não-participação impede o acesso às informações compartilhadas, muitas das quais são imprescindíveis para a atuação policial.

Nossa pesquisa traz contribuições para os estudos sobre mídia sociais e polícia e cultura em organizações de caráter militar. Ao que parece, a polícia e os policiais veem nessas ferramentas tecnológicas uma oportunidade para projetar uma imagem positiva e assegurar os laços entre os membros. À primeira vista, poderíamos entender que os repertórios o “Facebook é a mídia da Polícia” e o “WhatsApp é a mídia do policial” representam suposições, baseadas em um padrão validado e reproduzido, que determinariam o comportamento dos policiais na PMMG. Isso nos levaria a constatação, de que há, como previu Skolnick (2011), uma cultura específica das forças policiais. No entanto, foi-nos possível verificar, como propuseram Martin (2002), Ingram, Paoline e Terrill (2013), que os significados atribuídos pelos policiais às MS não são estanques, pois dependem do assunto e de um contexto específico, em razão do local de trabalho, por exemplo.

A perspectiva construcionista adotada ao se iniciar esta pesquisa de que o processo de adoção das MS é construído e compartilhado pelos indivíduos no que tange à interpretação da realidade organizacional e social pode ser considerada verossímil. Os setores têm seus próprios repertórios para dar sentido às MS. A possibilidade oferecida pelas MS de contato entre os policiais, independente das distâncias geográficas e dos postos e graduações da hierarquia, tem permitido a construção e o intercâmbio de novos significados sobre essas ferramentas tecnológicas.

Os resultados mostram ainda que a rapidez e a capilaridade no compartilhamento das informações contribuem para o reforço do sentido de missão de combate ao crime. Foi apontado também que a ausência de controle imposta pelas MS aumenta a desconfiança e se traduz em práticas organizacionais que reforçam um domínio e autoridade internas para o emprego das MS. Na direção do que afirma Manning (2003), as MS na PMMG também têm sido empregadas como um meio de controle do ambiente, ao invés de um meio de mudança que possibilitaria melhorias na qualidade do policiamento e uma maior interação com a comunidade.

Quanto às limitações da pesquisa, citamos que os resultados encontrados sobre os repertórios interpretativos presentes na PMMG não permitem que nossa análise seja estendida a outros contextos, embora possam servir de ponto de partida para novos estudos. Como sugestões para pesquisas futuras propomos a análise dos reflexos das mídias sociais

na prática policial, o exame da relação entre o uso das MS e as estratégias de polícia, e o emprego de metodologias mistas para investigar os reflexos das mídias sociais na cultura de organizações de caráter militar.

## Agradecimentos

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo financiamento da bolsa de estudos para realização desta pesquisa. À Universidade Federal de Ouro Preto e à Fundação Getúlio Vargas. E, por fim, especialmente à Polícia Militar de Minas Gerais, que permitiu a realização desta pesquisa, assim como aos avaliadores que contribuíram significativamente com suas recomendações para melhoria do esquema analítico do artigo.

## Referências

- Barábasi, A. L. (2009). *Linked: a nova ciência das redes*. São Paulo: Leopardo.
- Beshears, M. L. (2017). Effectiveness of police social media use. *American Journal of Criminal Justice*, 42(3), 489-501.
- Boyd, D. M., & EllisSon, N. B. (2007). Social network sites: Definition, history, and scholarship. *Journal of computer-mediated Communication*, 13(1), 210-230.
- Chia, R. (1995). From modern to postmodern organizational analysis. *Organization studies*, 16(4), 579-604.
- Cotta, F. A. (2006). *Breve história da polícia militar de Minas Gerais*. Belo Horizonte: Crisálida.
- Creswell, J. W. (2014). *Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa: Escolhendo entre Cinco Abordagens*. Porto Alegre: Penso Editora.
- Crump, J. (2011). What are the police doing on Twitter? Social media, the police and the public. *Policy & Internet*, 3(4), 1-27.
- Davis, E. F., Alves, A. A., & Sklansky, D. A. (2014). Social media and police leadership: Lessons from Boston. *Australasian Policing*, 6(1), 10.
- Denef, S., Bayerl, P. S., & Kaptein, N. A. (2013, April). Social media and the police: tweeting practices of British police forces during the August 2011 riots. *Proceedings of the SIGCHI conference on human factors in computing systems*, Paris, França, 6.
- Freitas, M. E. D. (1991). Cultura organizacional grandes temas em debate. *Revista de Administração de Empresas*, 31(3), 73-82.
- Freitas, M. E. (2007). *Cultura organizacional: evolução e crítica*. São Paulo: Cengage Learning.
- Grimmelikhuisen, S. G., & Meijer, A. J. (2015). Does Twitter increase perceived police legitimacy? *Public Administration Review*, 75(4), 598-607.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 8

- Huang, Y., Huo, S., Yao, Y., Chao, N., Wang, Y., Grygiel, J., & Sawyer, S. (2016, June). Municipal Police Departments on Facebook: What Are They Posting and Are People Engaging? *Proceedings of the 17th International Digital Government Research Conference on Digital Government Research*, New York, NY, USA.
- Ingram, J. R., Paoline, E. A., & Terrill, W. (2013). A multilevel framework for understanding police culture: The role of the workgroup. *Criminology*, 51(2), 365-397.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business horizons*, 53(1), 59-68.
- Katsurayama, E. H. (2014). Cultura Organizacional e Identidade Organizacional: distinções e aproximações. *Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo:s/d*. Recuperado em 17 dezembro, 2017, de [http://convibra.com/upload/paper/2013/34/2013\\_34\\_6766.pdf](http://convibra.com/upload/paper/2013/34/2013_34_6766.pdf).
- Kavanaugh, A. L., Fox, E. A., Sheetz, S. D., Yang, S., Li, Whalen, T., Shoemaker, D. J., Natsev, P. & Xie, L. (2012). Social media use by government: From the routine to the critical. *Government Information Quarterly*, 29(4), 480-491.
- Lieberman, J. D., Koetzle, D., & Sakiyama, M. (2013). Police departments' use of Facebook: Patterns and policy issues. *Police Quarterly*, 16(4), 438-462.
- Lima, J. M. M. de. (2008). Apontamentos sobre cultura policial. *Revista do Laboratório de Estudos da Violência e Segurança* [online]. Edição 2: Unesp, Marília, SP. Recuperado em 04 dezembro, 2017 de: <http://www2.marilia.unesp.br/revistas/index.php/levs/article/view/1078/966>.
- Loftus, B. (2007). Policing the 'irrelevant': class, diversity and contemporary police culture. In *Police Occupational Culture* (pp. 181-204). Emerald Group Publishing Limited.
- Manning, P. K. (2003). As tecnologias de informação e a polícia. In M. Tonry & N. Morris (Orgs.). *Policamento Moderno*. São Paulo, SP: Editora da Universidade de São Paulo, 375-426.
- Martin, J. (2002). *Organizational culture: Mapping the terrain*. Sage Publications.
- Meijer, A., & Thaens, M. (2013). Social media strategies: Understanding the differences between North American police departments. *Government Information Quarterly*, 30(4), 343-350.
- Memorando nº 010.2, de 15 de janeiro de 2016 (2016). *Trata da criação de página do Facebook*. Boletim Geral de Polícia Militar. Belo Horizonte, Minas Gerais: Polícia Militar de Minas Gerais.
- Memorando Nº 1058, de 15 de janeiro de 2008 (2008). *Trata da utilização de sites de relacionamentos*. Boletim Geral de Polícia Militar. Belo Horizonte, Minas Gerais: Polícia Militar de Minas Gerais.
- Mergel, I., & Bretschneider, S. I. (2013). A three-stage adoption process for social media use in government. *Public Administration Review*, 73(3), 390-400.
- Mergel, I. (2013). A framework for interpreting social media interactions in the public sector. *Government Information Quarterly*, 30(4), 327-334.
- Mergel, I. (2014, June). Social media adoption: Toward a representative, responsive or interactive government? *Proceedings of the 15th Annual International Conference on Digital Government Research*, Aguascalientes, MX, Mexico, 1.

- Monjardet, D. (2003). *O que faz a polícia*. São Paulo: Edusp.
- Morgan, G., Bergamini, C. W., & Coda, R. (1996). *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas.
- Muniz, J., & Proença Junior, D. (2014). Mandato policial. In R. S. de Lima, J. L. Ratton & R.G.de Azevedo (Orgs.). *Crime, Polícia e Justiça no Brasil*. São Paulo. Editora Contexto.
- Oliveira Júnior, A. (2007). *Cultura de polícia: cultura e atitudes ocupacionais entre policiais militares em Belo Horizonte*. Tese de Doutorado, Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil.
- Oliveira Neto, Mario Fernandes. (2013) *Cuidados a serem observados por policiais militares quanto ao uso de sites de redes sociais*. Monografia, Academia de Polícia Militar, Polícia Militar de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil.
- Ouiridi, M. E., El Ouiridi, A., Segers, J., & Henderickx, E. (2014). Social media conceptualization and taxonomy: A Lasswellian framework. *Journal of Creative Communications*, 9(2), 107-126.
- Paoline III, E. A. (2003). Taking stock: Toward a richer understanding of police culture. *Journal of criminal justice*, 31(3), 199-214.
- Pereira, M. C., Claret dos Santos, A., & Brito, M. J. (2006). Tecnologia da informação, cultura e poder na Polícia Militar: uma análise interpretativa. *Cadernos EBAPE. BR*, 4(1), 1-18.
- Porto, M. S. G. (2009). Mídia, segurança pública e representações sociais. *Tempo social*, 21(2), 211-233.
- Recuero, R. (2011). *Redes sociais na internet*. Porto Alegre: Sulina.
- Recuero, R., Bastos, M., & Zago, G. (2015). Análise de redes para mídia social. Porto Alegre: Sulina.
- Reiner, R. (2004). *A política da polícia* (Vol. 11). São Paulo: Edusp.
- Resolução n. 3854, de 26 de maio de 2006 (2006). *Disciplina o emprego da informática e a utilização dos equipamentos e da infraestrutura de Tecnologia da Informação na PMMG*. Boletim Geral de Polícia Militar. Belo Horizonte, Minas Gerais: Polícia Militar de Minas Gerais.
- Rosa, A. R., Tureta, C., & de Brito, M. J. (2006). Práticas discursivas e produção de sentidos nos estudos organizacionais: a contribuição do construcionismo social. *Contextus-Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 4(1), p-41.
- Sachdeva, N., & Kumaraguru, P. (2015, May). Deriving requirements for social media based community policing: insights from police. *Proceedings of the 16th Annual International Conference on Digital Government Research*, Phoenix, AZ, EUA.
- Schein, E. H. (2009). *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas.
- Schneider, C. J. (2016). Police presentational strategies on Twitter in Canada. *Policing and Society*, 26(2), 129-147.
- Silva Neto, S. A. (1997). Cultura organizacional da Polícia Militar de Minas Gerais: uma visão diagnóstica. *O Alferes*, 13(45), 13-69.
- Skolnick, J. H. (2011). *Justice without trial: Law enforcement in democratic society*. (4<sup>th</sup> ed.) Louisiana: Quid Pro books.

- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative science quarterly*28, 339-358.
- Spink, M. J. (2010). Linguagem e produção de sentidos no cotidiano. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais. Recuperado em 02 fevereiro, 2017, de <http://books.scielo.org/id/w9q43/pdf/spink-9788579820465.pdf>
- Spink, M. J., & Medrado, B. (2013). Produção de sentidos no cotidiano: uma abordagem teórico-metodológica para análise das práticas discursivas (ed. On-line). *Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas*. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais. Recuperado em 02 fevereiro, 2017, de <http://books.scielo.org/id/w9q43/pdf/spink-9788579820465.pdf>
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Illinois: Sage.
- Trottier, D. (2012). Policing social media. *Canadian Review of Sociology/Revue canadienne de sociologie*, 49(4), 411-425.
- Trottier, D. (2015). Coming to terms with social media monitoring: Uptake and early assessment. *Crime, Media, Culture*, 11(3), 317-333.
- Williams, R., & Edge, D. (1996). The social shaping of technology. *Research policy*, 25(6), 865-899.