

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA – UDESC
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS – ESAG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO – MESTRADO ACADÊMICO

MARCOS ROCHA CASTRO

GERENCIAMENTO DE MÍDIAS SOCIAIS PARA INSTITUIÇÕES DE SEGURANÇA
PÚBLICA: UMA PROPOSIÇÃO DE *FRAMEWORK* PARA A PMSC

FLORIANÓPOLIS

2024

MARCOS ROCHA CASTRO

**GERENCIAMENTO DE MÍDIAS SOCIAIS EM INSTITUIÇÕES DE SEGURANÇA
PÚBLICA: UMA PROPOSIÇÃO DE *FRAMEWORK* PARA A PMSC**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas – Esag, da Universidade do Estado de Santa Catarina – Udesc.
Orientador: Prof.^a Dr.^a Aline Regina Santos

FLORIANÓPOLIS

2024

**Ficha catalográfica elaborada pelo programa de geração automática da
Biblioteca Universitária Udesc,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)**

Castro, Marcos Rocha
Gerenciamento de mídias sociais em instituições de
segurança pública : Uma proposição de framework para a
PMSC / Marcos Rocha Castro. -- 2024.
120 p.

Orientadora: Aline Regina Santos
Dissertação (mestrado) -- Universidade do Estado de
Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e
Socioeconômicas - ESAG, Programa de Pós-Graduação em
Administração, Florianópolis, 2024.

1. Gerenciamento. 2. Mídias Sociais. 3. Segurança
Pública. 4. Polícia Militar. I. Regina Santos, Aline. II.
Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de
Ciências da Administração e Socioeconômicas - ESAG,
Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

MARCOS ROCHA CASTRO

GERENCIAMENTO DE MÍDIAS SOCIAIS EM INSTITUIÇÕES DE SEGURANÇA

PÚBLICA: UMA PROPOSIÇÃO DE *FRAMEWORK* PARA A PMSC

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração pelo Programa de Pós-graduação em Administração do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas – Esag, da Universidade do Estado de Santa Catarina – Udesc.
Orientador: Prof.^a Dr.^a Aline Regina Santos

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a Aline Regina Santos
UDESC

Membros:

Prof.^a Dr.^a Aline Regina Santos
UDESC

Prof. Dr. Daniel Moraes Pinheiro
UDESC

Prof. Dr. Carlos Marcelo Ardigo
UNIVALI

Florianópolis, 31 de julho de 2024.

RESUMO

Com o aumento significativo do uso de mídias sociais por instituições públicas e privadas, a demanda por ferramentas gerenciais que auxiliam o uso estratégico de tais meios de comunicação também se faz crescente. Em organizações públicas brasileiras que atuam na área da segurança, o cenário não é diferente. A Polícia Militar de Santa Catarina (PMSC), a exemplo, utiliza ativamente mídias sociais para comunicação com a população, mas carece de práticas gerenciais formalizadas. Assim, a presente pesquisa traz como pergunta problema: "Como gerenciar as redes sociais de uma instituição de segurança pública visando o fortalecimento de imagem e relacionamento com a comunidade?" Para tanto, o objetivo geral se constitui em "propor um *framework* de gerenciamento para as mídias sociais da PMSC, com foco no fortalecimento da imagem institucional e relacionamento com a comunidade". Utilizando uma abordagem qualitativa, o estudo foi conduzido em duas fases: uma exploratória, com revisão bibliográfica e entrevistas com gestores de comunicação de instituições de segurança pública no Brasil, e uma descritiva, analisando as mídias sociais da PMSC e conduzindo entrevistas com seus gestores de comunicação. A análise revelou a predominância de práticas de gestão informais e a necessidade de diretrizes claras para otimizar o engajamento comunitário. O *framework* proposto estrutura-se em três etapas — planejamento, implementação e avaliação — e estabelece 17 códigos prioritários para gestores de mídias sociais, oferecendo um guia prático para a gestão eficaz das mídias sociais pela PMSC e outras organizações públicas e de segurança pública. Entre as contribuições do estudo, destacam-se ações de gerenciamento específicas do contexto de polícias militares brasileiras, entre elas a importância da percepção do público interno (em relação ao conteúdo postado nas redes sociais); o respeito às relações institucionais que atuam de forma cooperada no cenário da segurança pública; a gestão de crises, que evidencia a necessidade de pronta resposta no ambiente virtual; o impacto do contexto, que trata da influência de elementos externos, tais como mudanças políticas ou sociais, no gerenciamento das redes sociais; e, por fim, as "perspectivas do uso das redes sociais na Segurança Pública", que abordam percepções futuras das redes sociais.

Palavras-chave: Gerenciamento; Mídias Sociais; Segurança Pública; Polícia Militar.

ABSTRACT

With the significant increase in the use of social media by public and private institutions, the demand for management tools that support the strategic use of such communication channels is also on the rise. In Brazilian public organizations operating in the field of security, the scenario is no different. The Military Police of Santa Catarina (PMSC), for instance, actively utilizes social media to communicate with the public but lacks formalized management practices. Thus, this research poses the following problem question: "How can the social media of a public security institution be managed to strengthen its image and relationship with the community?" Accordingly, the general objective is to "propose a management framework for PMSC's social media, focusing on strengthening the institutional image and community relationship." Using a qualitative approach, the study was conducted in two phases: an exploratory phase, involving a literature review and interviews with communication managers from public security institutions in Brazil, and a descriptive phase, analyzing PMSC's social media and conducting interviews with its communication managers. The analysis revealed a predominance of informal management practices and the need for clear guidelines to optimize community engagement. The proposed framework is structured in three stages — planning, implementation, and evaluation — and establishes 17 priority codes for social media managers, offering a practical guide for the effective management of social media by PMSC and other public and security organizations. Among the study's contributions are specific management actions tailored to the context of Brazilian military police, including the importance of internal audience perception (regarding content posted on social media), respect for institutional relationships that operate cooperatively within the public security landscape, crisis management that highlights the need for prompt response in the virtual environment, the impact of context addressing the influence of external factors such as political or social changes on social media management, and, finally, the "perspectives on the use of social media in Public Security," which discuss future perceptions of social media use.

Keywords: Management; Social Media; Public Security; Military Police.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Conceitos de Mídias Sociais x Redes Sociais	21
Figura 2 - Classificação da Mídia Social	23
Figura 3 - Principais mídias sociais e suas características	25
Figura 4 - Relação entre dez Estados mais populosos e número de seguidores no Instagram.....	46
Figura 5 - Métricas de visitas do Facebook e Instagram do @pmscoficial	81
Figura 6 - Métricas de alcance do Facebook e Instagram do @pmscoficial	81
Figura 7 – Métricas de seguidores do Facebook e Instagram do @pmscoficial	82
Figura 8 – Métricas de engajamento do Instagram do @pmscoficial	83
Figura 9 – Métricas de engajamento do Facebook do @pmscoficial	83
Figura 10 – <i>Print</i> de postagem do Instagram	84
Figura 11 – <i>Print</i> de postagem do Instagram	85
Figura 12 – <i>Print</i> de postagem do Facebook.....	86
Figura 13 – <i>Print</i> de perfil da @pmscoficial no Facebook	87
Figura 14 – Métricas gerais do canal da PMSC no YouTube.....	88
Figura 15 – Métricas dos vídeos do canal da PMSC no YouTube	89
Figura 16 – Tabela comparativa de dados das plataformas.....	91
Figura 17 – Número de ocorrência dos códigos.....	97
Figura 18 – Gráficos Sankey entre as etapas de Planejamento e Implementação .	102
Figura 19 – Gráficos Sankey entre as etapas de Planejamento e Avaliação	105
Figura 20 – Gráficos Sankey entre as etapas de Implementação e Avaliação	108
Figura 21 – Gráficos de relação entre os códigos	111
Figura 22 – <i>Framework</i> de gerenciamento das mídias sociais.....	112

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Fase exploratória.....	43
Tabela 2: Fase descritiva	44
Tabela 3: Distribuição dos códigos por entrevistado	98

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

DTP	Delhi Traffic Police
GEPEM	Grupo de Estudos e Pesquisas em Marketing
H2H	<i>Human to human</i> (humano para humano)
KPI	<i>Key Performance Indicators</i>
OPM	Organização Policial Militar
PM	Polícia Militar
PMSC	Polícia Militar de Santa Catarina
Proerd	Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência
ROI	<i>Return on investment</i>
Udesc	Universidade do Estado de Santa Catarina

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	QUESTÃO PROBLEMA E OBJETIVOS.....	16
1.2	JUSTIFICATIVA	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1	MÍDIAS E REDES SOCIAIS.....	19
2.1.1	Aplicações das mídias e redes sociais no contexto organizacional	26
2.1.2	As mídias sociais na segurança pública.....	28
2.2	GERENCIAMENTO DE MÍDIAS SOCIAIS	31
2.3	FRAMEWORK DE GESTÃO PARA AS MÍDIAS SOCIAIS.....	34
2.3.1	Etapa de planejamento de mídias sociais.....	35
2.3.2	Etapa de implementação de mídias sociais.....	38
2.3.3	Etapa de avaliação de desempenho nas mídias sociais.....	39
2.3.4	Diretrizes para o gerenciamento de mídias sociais	40
3	MÉTODO DE PESQUISA	42
3.1	FASES DA PESQUISA	43
3.1.1	Fase exploratória.....	44
3.1.2	Fase descritiva – PMSC	48
3.2	MÉTODO DE ANÁLISE DE DADOS	49
4	APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS.....	52
4.1	GERENCIAMENTO DAS REDES SOCIAIS DAS POLÍCIAS MILITARES BRASILEIRAS SELECIONADAS	52
4.1.1	Perfil dos Entrevistados	52
4.1.2	Planejamento	53
<i>4.1.2.1</i>	<i>Objetivo de presença nas redes sociais</i>	<i>54</i>
<i>4.1.2.2</i>	<i>Seleção de plataformas.....</i>	<i>54</i>
<i>4.1.2.3</i>	<i>Estratégias para produção de conteúdo.....</i>	<i>56</i>
<i>4.1.2.4</i>	<i>Gerenciamento de equipes</i>	<i>57</i>
<i>4.1.2.5</i>	<i>Planejamento de recursos materiais</i>	<i>60</i>
<i>4.1.2.6</i>	<i>Relações institucionais.....</i>	<i>61</i>
<i>4.1.2.7</i>	<i>Percepções do público interno</i>	<i>62</i>
4.1.3	Implementação	63
<i>4.1.3.1</i>	<i>Estrutura organizacional.....</i>	<i>63</i>

4.1.3.2	Engajamento e confiança.....	64
4.1.3.3	Monitoramento das plataformas.....	66
4.1.3.4	Gestão de crises	67
4.1.3.5	Capacitação e treinamentos.....	68
4.1.3.6	Impacto do contexto	70
4.1.4	Avaliação.....	71
4.1.4.1	Avaliação da produção.....	71
4.1.4.2	Análise dos dados e indicadores.....	72
4.1.4.3	Conformidade legal	73
4.1.4.4	Perspectivas do uso das redes sociais na Segurança Pública.....	74
4.2	GERENCIAMENTO DE REDES SOCIAIS NA PMSC.....	75
4.2.1	Diretrizes estratégicas da PMSC.....	75
4.2.2	As redes sociais na PMSC.....	80
4.2.1.1	Perfil do público das mídias sociais da PMSC	90
4.2.3	Análise da entrevista com gestor de comunicação	92
4.2.3.1	Planejamento	92
4.2.3.2	Implementação.....	94
4.3.2.3	Avaliação.....	95
4.3	ANÁLISE DOS CÓDIGOS.....	96
5	DISCUSSÃO	102
5.1	CO-OCORRÊNCIA ENTRE ETAPAS	102
5.2	RELAÇÃO ENTRE OS CÓDIGOS	110
5.3	CONSIDERAÇÕES SOBRE O PÚBLICO-ALVO	117
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	120

1 INTRODUÇÃO

Os estudos sobre o impacto das mídias sociais na imagem das empresas e instituições ganharam espaço nos últimos anos, tanto no cenário nacional como internacional (Pinheiro; De Sá Pinheiro, 2022). A pandemia de Covid-19 aumentou o impacto social destas redes *on-line* no comportamento da sociedade, bem como na atuação dos entes públicos com a comunidade (Ferreira *et al.*, 2022).

Assim, as mídias sociais tornaram-se plataformas populares para as pessoas compartilharem opiniões, imagens, artigos e notícias. Com mais pessoas participando dessas plataformas, elas se tornaram uma ferramenta de comunicação poderosa. O Facebook, por exemplo, tem mais de 1,2 bilhão de membros (Maal; Wilson-North, 2019). As mídias sociais podem ser acessadas em qualquer lugar por telefones, computadores e tablets. Dessa forma, as organizações podem usá-las para transmitir sua mensagem rapidamente, seja visando obter engajamento ou resolver uma crise.

O termo “mídia social” se refere à prática de usar qualquer meio *on-line* para fins sociais, como sites e plataformas de compartilhamento de conteúdo gerado por usuários (Siedschlag *et al.*, 2023). Relevante diferenciar o termo de “rede social”. Este, por sua vez abrange também o universo *off-line*, sendo definidos por Boyd e Ellison (2007, p. 211) como “um grupo de indivíduos (ou organizações) que compartilham interesses, objetivos ou conexões pessoais, e que interagem por meio de plataformas digitais ou físicas para trocar informações, recursos e ideias.”

As organizações passaram a usar essas ferramentas para transmitir sua imagem idealizada e para fins de marketing. As mídias sociais têm sido destacadas por pesquisadores e gestores, pois possibilitam um maior alcance e permitem que as empresas enviem de forma direta e com rapidez a mensagem pretendida (Siedschlag *et al.*, 2023).

Além das ações de comunicação pontuadas, Brodie *et al.* (2013) comentam sobre os diferentes mecanismos e fatores que impactam a performance das empresas, incluindo a propaganda boca a boca e o alto envolvimento com seu produto. Outros estudos recomendam que as empresas priorizem ações que diretamente aprimoram o processo de engajamento do cliente, concentrem-se em construir confiança e alocar recursos para pontos de contato mais satisfatórios com os clientes (De Oliveira Santini *et al.*, 2020). Tais estratégias de marketing também

podem ser aplicadas no mundo virtual. Utilizando estratégias de marketing, as empresas podem expandir, aumentar a preferência dos consumidores e tornarem-se reconhecidas no mercado (Junqueira *et al.*, 2014).

Além disso, as pessoas estão usando a Internet, especialmente as mídias e redes sociais *on-line*, para obter informações positivas ou negativas sobre produtos e serviços. As empresas devem estar atentas ao que os consumidores estão dizendo nas redes sociais, pois é um ambiente de troca de informações entre consumidor e empresa (Junqueira *et al.*, 2014). A Internet é uma ferramenta poderosa para construir uma marca, mas, se usada de forma inadequada, pode comprometer sua reputação.

O impacto das mídias sociais transcende as fronteiras do marketing e da administração, estendendo-se também às áreas de psicologia e medicina (De Araújo; Lira; Pachu, 2022; Berardinelli *et al.*, 2022).

No contexto da administração pública, essas plataformas têm se mostrado ferramentas poderosas para melhorar a comunicação, transparência e engajamento com o público. Estudo de Mergel (2013) destaca como as mídias sociais foram integradas em práticas de comunicação e transparência governamental, mostrando um impacto significativo na forma como as instituições públicas se relacionam com os cidadãos. De forma semelhante, Bonsón *et al.* (2012) exploram o uso das mídias sociais para aumentar a transparência e a *accountability* nas administrações locais na Europa.

Na área de segurança pública, o uso das mídias sociais foi amplamente adotado pelas forças policiais como uma estratégia de aproximação com a comunidade e de resposta rápida a incidentes (Uduma *et al.*, 2021). Apesar do uso da mídia social pela polícia ter se tornado cada vez mais popular, os pesquisadores acadêmicos ainda têm dado pouca atenção a esta nova forma de mídia (Hu *et al.*, 2018).

Mesmo com a responsabilidade de preservar a ordem pública e prevenir o crime, a Polícia Militar brasileira muitas vezes enfrenta estereótipos negativos da opinião pública. Ferreira *et al.* (2022) argumentam que estratégias de marketing eficazes podem ajudar a melhorar a percepção da instituição e aumentar a confiança do público, o que pode ser feito com auxílio das mídias sociais.

Em especial na área de segurança pública, os estudos atuais tendem a descrever a forma como as instituições atuam frente o seu público digital (Mayes,

2021; Uduma *et al.*, 2021). No Brasil, os trabalhos científicos focam no marketing por parte de instituições de segurança pública e como o conteúdo das postagens e o impacto que o uso dessa estratégia gera na imagem institucional. Isto foi evidenciado por Santos *et al.* (2019), De Sousa Ferreira; Da Silva Filho (2022) e Alcadipani e Medeiros (2016). Os resultados dessas investigações são fundamentais para que as instituições de segurança pública possam compreender a melhor maneira de se comunicar com seu público-alvo, a fim de obter o melhor desempenho possível.

Uduma *et al.* (2021) identificaram três usos principais das mídias sociais pelas forças de segurança pública: fins investigativos e de vigilância, fins de relações públicas e de envolvimento e operações disfarçadas. As relações públicas envolvem o uso das mídias sociais para se comunicar com os cidadãos, estabelecer relações com o público e gerenciar a visibilidade dos departamentos de polícia.

As mídias sociais também são usadas para divulgar informações sobre ameaças e riscos públicos durante uma crise, manter o público informado sobre dicas de prevenção e segurança contra o crime e gerenciar a imagem dos departamentos de polícia. Por fim, as mídias sociais são usadas para o envolvimento na comunidade, permitindo que a polícia mantenha as pessoas e jurisdição atualizadas sobre ocorrências de crimes e novas medidas de prevenção (Uduma *et al.*, 2021).

Apesar de ser tema recorrente na prática organizacional, sua aplicação em estudos científicos no contexto da segurança pública se limita a descrever os tipos de postagens, as reações do público e as finalidades de atuação nas redes sociais (Dekker; Van Den Brink; Meijer, 2020; Ferguson; Hu; Lovrich, 2019; Soave, 2021; Mayes, 2021; Uduma *et al.*, 2021; Walby; Wilkinson, 2021). Em que pese a relevância de tais abordagens, não foram identificados estudos que tratam do gerenciamento das redes sociais, nos contextos de segurança pública. Tal fato constitui-se como a lacuna de pesquisa a ser explorada na presente dissertação.

Assim, o gerenciamento das redes sociais em órgãos de segurança pública é o principal tema do presente estudo. Em específico, a forma de gerenciamento dessas plataformas, considerando as especificidades de uma instituição pública na área de segurança, no caso, da Polícia Militar de Santa Catarina (PMSC).

A Polícia Militar é uma organização estadual responsável pela segurança pública e preservação da ordem, conforme missão atribuída pela Constituição da República Federativa do Brasil (Brasil, 1988). A PMSC atua em todo o território de

Santa Catarina e foi criada em 1835, substituindo o Corpo de Guarda Municipal Voluntária. Em 1916, passou a ser chamada de Força Pública, e em 1917, tornou-se força de reserva do Exército da 1ª Linha. Em 1934, foi elevada à categoria de força auxiliar do Exército Brasileiro, e em 1946, a então Constituição Federal mudou sua denominação para Polícia Militar (Polícia Militar de Santa Catarina, 2023a).

A Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 define a missão da PM como responsável pelo policiamento ostensivo e preservação da ordem pública, além de outras atribuições definidas por lei. Outros instrumentos legais federais e estaduais também se referem à missão e competências da PM, como o Decreto-Lei Federal nº 667, de 1969, e a Constituição do Estado de Santa Catarina de 1989.

Apesar de sua longa história, identifica-se uma dificuldade no gerenciamento das redes sociais *on-line*, considerando que, em nível institucional, há poucas normativas sobre a forma de administração e gerenciamento dessas plataformas. Atualmente, na PMSC, existe o Manual da Comunicação Social (2023), que traz algumas considerações a este respeito em seu capítulo 4, “MÍDIAS SOCIAIS”.

Atualmente a PMSC utiliza ativamente as mídias sociais, como Facebook, Instagram e X (antigo Twitter) para se comunicar com a população e promover proximidade com a comunidade (Polícia Militar de Santa Catarina, 2023b).

Em um breve levantamento exploratório das postagens, uma das práticas adotadas pela PMSC é o compartilhamento de informações relevantes e atualizadas sobre a segurança pública, como dicas de prevenção, orientações de trânsito e alertas de ocorrências. Essas publicações visam informar e conscientizar a população, fortalecendo a imagem da instituição como uma fonte confiável de informações.

Além disso, a PMSC utiliza as redes sociais para promover a interação com a comunidade. Por meio de comentários, mensagens diretas e até mesmo transmissões ao vivo, a instituição busca responder dúvidas, ouvir sugestões e estabelecer um diálogo aberto com os cidadãos. Essa prática contribui para o fortalecimento do relacionamento com a comunidade, demonstrando que a organização está disponível e interessada em ouvir e atender às demandas da população.

Esse tipo de conteúdo encontra embasamento, ainda que superficial, no já referido Manual da Comunicação Social (2023), em particular nas diretrizes institucionais e editoriais. Essas diretrizes advêm do Plano Estratégico (Santa Catarina, 2023b), que estabelece a missão, visão e valores institucionais. Nesse

documento (2023b, p.18), um dos eixos estruturantes da PMSC é a *Proximidade*, que é descrito assim:

Na atualidade, as instituições públicas, dentre as quais as policiais, convivem com uma forte descrença da população. Então, dividir os recursos públicos e aplicar de acordo com as necessidades locais, incentiva a participação comunitária. Isso tem importância fundamental para aprimorar a percepção e o grau de confiança que as pessoas têm nos aparelhos policiais. Quando a polícia se aproxima das pessoas para realizar o seu serviço, como também ocorre com todas as demais organizações públicas, permitindo que o povo proponha soluções para os próprios problemas e cobre resultados, aí se estabelece uma relação que permite o exercício de controle do organismo público, muito salutar para a qualidade do serviço a ser prestado.

Neste sentido, o fenômeno do gerenciamento das redes sociais aplicado ao setor público e, em específico, em órgãos de segurança pública apresenta-se como o tema da pesquisa. O estudo apresenta viés aplicado, a partir do caso da Polícia Militar de Santa Catarina, organização que enfrenta desafios no gerenciamento de suas redes sociais.

1.1 QUESTÃO PROBLEMA E OBJETIVOS

Considerando o exposto, a pergunta norteadora deste estudo é: "Como gerenciar as redes sociais de uma instituição de segurança pública visando o fortalecimento de imagem e relacionamento com a comunidade?"

O objetivo geral, por sua vez, se constitui como "propor um *framework* de gerenciamento para as mídias sociais da PMSC, com foco no fortalecimento da imagem institucional e relacionamento com a comunidade". Para alcançar tal objetivo geral foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

1. Verificar as principais práticas de gerenciamento de mídias sociais na percepção de gestores públicos da área de comunicação, em polícias militares.
2. Identificar as principais mídias sociais utilizadas pela PMSC, o perfil dos usuários e as suas interações com a instituição.
3. Identificar as práticas de gerenciamento de redes sociais utilizadas pela PMSC, considerando suas características e objetivos institucionais apontados no Plano Estratégico.
4. Comparar diretrizes de gerenciamento das redes sociais identificadas na literatura com as percepções de gestores públicos e as práticas realizadas na PMSC.

1.2 JUSTIFICATIVA

A popularização das mídias sociais tem transformado a forma como as organizações, tanto públicas quanto privadas, se comunicam e interagem com o público. Esse fenômeno é especialmente relevante para os órgãos de segurança pública, que estão começando a explorar as vastas possibilidades dessas plataformas.

Ainda são poucos os estudos que analisam como as instituições de segurança pública utilizam as mídias para se comunicar com o público, gerenciar crises, avaliar *inputs* e fortalecer sua imagem institucional (Dekker; Van Den Brink; Meijer, 2020; Hu; Lovrich, 2019; Mayes, 2021; Uduma *et al.*, 2021; Walby; Wilkinson, 2021). Este é o espaço que este trabalho pretende preencher.

Ao suprimir essa lacuna acadêmica, o trabalho pode servir como ponto de partida para futuras pesquisas sobre o gerenciamento de mídias sociais, não só em organizações de segurança, mas também em outras instituições no âmbito público. A análise detalhada da abordagem da PMSC pode inspirar outros pesquisadores a explorar o tema em diferentes contextos e com diferentes abordagens metodológicas.

Além da contribuição acadêmica, o trabalho pretende trazer contribuições no campo gerencial, podendo ir além da PMSC e ser um parâmetro para outros órgãos públicos. Portanto, uma análise inicial de como a Polícia Militar de Santa Catarina utiliza e gerencia suas mídias sociais pode trazer impactos positivos para a imagem da instituição e fortalecer seu relacionamento com a comunidade.

Ainda, este trabalho contribuirá para a compreensão da interação entre as organizações de segurança pública e a comunidade por meio das mídias sociais. Isso pode esclarecer como essas interações podem ser melhoradas para beneficiar ambas as partes. A pesquisa pretende contribuir para o fortalecimento do marketing institucional, de forma a oferecer descobertas de como outras corporações podem replicar o modelo catarinense.

No âmbito institucional este trabalho é relevante para a Polícia Militar de Santa Catarina pois fornecerá uma análise detalhada das práticas atuais no que diz respeito ao uso e gerenciamento das mídias sociais. Isso pode ajudar a PMSC a entender melhor suas próprias práticas e identificar áreas de melhoria. Ao entender como a PM

está utilizando as mídias sociais para se comunicar com o público, este trabalho pode auxiliar em como aprimorar essa relação. Isso pode levar a uma maior confiança e cooperação entre a Polícia Militar e a comunidade

Nesse contexto, o trabalho tem relevância para a sociedade catarinense e está relacionado aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas de várias maneiras. Ao ajudar a PMSC a fortalecer sua imagem institucional e melhorar sua comunicação com o público, o presente trabalho pode contribuir para aumentar a confiança da sociedade na PMSC. Isso pode levar a uma maior cooperação e melhorar a segurança pública em Santa Catarina.

Dessa forma, o trabalho está diretamente relacionado ao ODS 16: Paz, Justiça e Instituições Eficazes. Em especial, com o Objetivo 16.6: “Desenvolver instituições eficazes, responsáveis e transparentes em todos os níveis” (Nações Unidas no Brasil, 2024). Melhorando a comunicação e a confiança entre a PMSC e a sociedade, contribui-se para a promoção de instituições pacíficas e inclusivas, que é um dos principais objetivos do ODS 16.

Além de beneficiar a PMSC, este trabalho também pode ser útil para outras organizações de segurança pública. Ao fornecer um estudo de caso detalhado de como uma organização de segurança pública está utilizando as mídias sociais, este trabalho pode fornecer um modelo para outras organizações seguirem.

No âmbito do marketing, o caso da Polícia Militar de Santa Catarina pode servir como um estudo de caso valioso para grupos de pesquisa, em específico, para o Grupo de Estudos e Pesquisas em Marketing (GEPEM), da ESAG, UDESC. Cumpre destacar que o tema está alinhado ao projeto de pesquisa atual do grupo, intitulado “Marketing no setor público: limites e possibilidades”. Assim, o presente estudo pode fornecer um exemplo concreto de como uma organização de segurança pública está utilizando as mídias sociais em suas estratégias de marketing e comunicação, contribuindo para o projeto de pesquisa mencionado.

Como justificativa pessoal, como pesquisador e membro da Polícia Militar de Santa Catarina, realiza-se este estudo para compreender melhor como as organizações de segurança pública estão utilizando as mídias sociais e de que forma a profissionalização da atuação da instituição nesse universo *on-line* pode contribuir para melhoria da corporação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente referencial teórico traz como temas principais as “Mídias e Redes Sociais”, seguido por “Gerenciamento das Mídias Sociais” e finaliza com “*Framework* de Gestão para as Mídias Sociais aplicados na Segurança Pública”.

2.1 MÍDIAS E REDES SOCIAIS

Importante, de início, apresentar e diferenciar dois termos comumente utilizados no estudo das mídias sociais: as redes sociais e as mídias sociais. As mídias sociais são plataformas digitais que permitem a criação, compartilhamento e disseminação de conteúdo gerado pelos usuários, como textos, imagens e vídeos, a fim de criar e manter conexões sociais (Kaplan; Haenlein, 2010).

Kaplan e Haenlein (2010) apresentam uma definição mais ampla de "mídias sociais", incluindo tanto as redes sociais quanto outras formas de comunicação e colaboração *on-line*. Eles ainda definem mídia social como sendo "um grupo de aplicações baseadas na internet que constroem em cima dos ideais e tecnologias da Web 2.0 e permitem a criação e troca de conteúdo gerado pelo usuário" (Kaplan; Haenlein, 2010, p. 61).

Marques (2020) define as mídias sociais como plataformas digitais que permitem aos usuários gerar conteúdo, interagir, colaborar e disseminar informações, com exemplos como Facebook, YouTube, blogs, fóruns, Wikipedia, Skype, entre outros. Turchi (2018) corrobora essa definição ao afirmar que o termo 'mídias sociais' se refere aos meios de comunicação, ou seja, às plataformas utilizadas para interação, englobando redes sociais e sítios eletrônicos que possibilitam a criação e a disseminação de conteúdos entre indivíduos.

Além de proporcionar interação e disseminação de informações, as mídias sociais também transformaram a maneira como os usuários se engajam com o conteúdo digital. Rocha e Trevisan (2020) destacam que os usuários não apenas consomem, mas também ativamente produzem informações, produtos e serviços nessas plataformas, gerando um fluxo contínuo de dados. Nesse processo, tecnologia, serviços, conteúdos, plataformas e propaganda se integram em um ecossistema digital em constante transformação.

A rede social, por sua vez, trata-se de um conjunto de atores sociais, que mantêm laços entre si, formando uma estrutura em que as informações e recursos circulam (Owen-Smith; Powell, 2004). Para Marques (2020), as redes sociais seriam uma subcategoria específica de mídias sociais que se concentram primariamente nas interações entre indivíduos, como é o caso do Facebook, LinkedIn e outros semelhantes.

A rede social também pode ser entendida como uma configuração de relações que articula atores em um sistema de interdependências. Isso significa que os indivíduos conectados entre si são capazes de desempenhar um papel que é ao mesmo tempo fruto de suas escolhas e atribuições, como resultado da interação com outros em sua rede (Castells, 2005).

No mesmo sentido, Wasserman e Faust (1994) denominam redes sociais como estruturas sociais formadas por um conjunto de atores (tais como indivíduos ou organizações) que estão relacionados entre si por um ou vários tipos de relações (como amizade, parentesco, interesses em comum, entre outros).

Portanto, é possível inferir que uma rede social ocorra em ambientes *on* e *off-line*. Cabe destacar, entretanto, que o presente estudo versa apenas sobre o conceito de rede social em ambiente *on-line*. Desta forma, o termo “rede social”, quando empregado deste ponto em diante trata-se de rede social *on-line*.

Em sua essência, as redes sociais consistem em uma estrutura social formada por indivíduos ou organizações conectadas com o propósito de compartilhar informações. As redes sociais *on-line* ampliam este conceito para o âmbito virtual, facilitando a interação entre pessoas e grupos de acordo com seus respectivos objetivos. Estas plataformas são centradas nos usuários e oferecem a possibilidade de compartilhar conteúdos em uma variedade de formatos (Marques, 2020).

Nesse sentido, Turchi (2018, p. 139) também afirma:

Em termos conceituais ainda há certa confusão entre mídias sociais e redes sociais. Na verdade, as redes sociais nada mais são do que grupos de pessoas com interesses comuns, que não necessariamente dependem da Internet para existir. Grupos que se reúnem para conversar sobre os mais diversos temas – o que inclui falar sobre marcas, produtos, serviços, empresas etc. –, jogar ou simplesmente bater papo. O que mudou é que com a evolução da Web 2.0, isso se reproduziu no ambiente virtual e cresceu de forma exponencial. O surgimento dos sites de relacionamento, que passaram a ser chamados de “redes sociais”, como Facebook, LinkedIn, Instagram, Snapchat, Google+, Twitter, só para citar alguns mais conhecidos, permitiram reunir na web várias comunidades (redes) com regras próprias, possibilitando

a seus integrantes interagir de várias formas e trocar informações de interesse comum.

Há, ainda, definições variadas, como “sites de redes sociais” trazidas por Boyd e Ellison (2007, p. 211), em uma tradução nossa:

Definimos sites de redes sociais como serviços baseados na web que permitem que os indivíduos (1) construam um perfil público ou semi-público dentro de um sistema limitado, (2) articulem uma lista de outros usuários com quem compartilham uma conexão e (3) vejam e percorram sua lista de conexões e as feitas por outros no sistema. A natureza e a nomenclatura dessas conexões podem variar de site para site.

Dessa denominação, Recuero (2009) distingue os chamados sites de redes sociais em “redes sociais emergentes” e “redes sociais de filiação”. Os tipos emergentes de redes sociais são aqueles que surgem a partir das interações entre os atores sociais. Estas redes são caracterizadas por conexões que existem através das trocas sociais realizadas pela interação social e pela conversação mediada pelo computador (Recuero, 2009). Podem ser exemplos nessa categoria os aplicativos de mensagens ou mídias sociais em que a relação entre dois usuários é de reciprocidade.

Já nas redes de filiação são mais estáveis e estáticas. Um exemplo disso é lista de seguidores no X (Twitter), que não pressupõe interação mútua entre os atores, mas sim uma interação reativa com efeito social. Uma vez adicionado, o indivíduo permanece ali independentemente da interação, mostrando laços já estabelecidos. O que também se observa é que estas redes não são alteradas pelas interações e valores trocados, mas podem agregar valor à rede social e gerar capital social (Recuero, 2009).

A fim de contribuir para o esclarecimento das diferenças semânticas entre os termos, a Figura 1 apresenta os principais conceitos de mídias e redes sociais encontrados neste estudo.

Figura 1 - Conceitos de Mídias Sociais x Redes Sociais

Autor(es)	Mídia Social	Rede Social
Owen-Smith e Powell (2004)	-	Conjunto de atores sociais que mantêm laços entre si, formando uma estrutura em que as informações e recursos circulam.

Castells (2005)	-	Configuração de relações que articula atores em um sistema de interdependências.
Wasserman e Faust (1994)	-	Estruturas sociais formadas por um conjunto de atores (indivíduos ou organizações) que estão relacionados entre si por um ou vários tipos de relações.
Boyd e Ellison (2007)	-	Serviços baseados na web que permitem que os indivíduos construam um perfil público ou semipúblico dentro de um sistema limitado, articulem uma lista de outros usuários com quem compartilham uma conexão e vejam e percorram sua lista de conexões e as feitas por outros no sistema.
Kaplan e Haenlein (2010)	Grupo de aplicações baseadas na internet que constroem em cima dos ideais e tecnologias da Web 2.0 e permitem a criação e troca de conteúdo gerado pelo usuário.	-
Marques (2020)	Plataformas digitais onde os usuários têm a capacidade de gerar conteúdo, interagir, colaborar e disseminar informações.	Uma subcategoria específica de mídias sociais que se concentram primariamente nas interações entre indivíduos. Consistem em uma estrutura social formada por indivíduos ou organizações conectadas com o propósito de compartilhar informações.

Turchi (2018)	Alude ao meio de comunicação, isto é, às plataformas utilizadas para interação, que englobam as redes sociais e os sítios eletrônicos que possibilitam a criação e a disseminação de informações e conteúdos entre indivíduos.	Redes sociais nada mais são do que grupos de pessoas com interesses comuns, que não necessariamente dependem da Internet para existir.
Rocha e Trevisan (2020)	Os usuários ativamente consomem e produzem informações, produtos e serviços em mídias sociais, que resultam em informações num fluxo contínuo.	-

Fonte: elaborado pelo autor (2023).

Depreende-se da Figura 1 que os termos “plataformas”, “meios de conexão” são presentes nos conceitos de “mídia social”, representando, desta forma o meio de comunicação utilizado. Já no caso das redes sociais, os termos “atores/atores sociais”, “laços/redes”, “estrutura social/de indivíduos” são presentes, confirmando a relevância das pessoas em conexão.

Corroborando à compreensão conceitual, Marques (2020) apresenta uma proposta de classificação das mídias e redes sociais. Segundo o autor, é possível agrupar algumas mídias sociais em função da sua natureza e propósito. Tal classificação auxilia tanto na compreensão da mídia em si, como no processo que envolve a escolha de uma organização sobre qual mídia ou rede utilizar.

Figura 2 - Classificação da Mídia Social

Os principais tipos de classificação:

Generalistas: Inclui plataformas como Facebook e Instagram que permitem uma variedade de interações, incluindo compartilhamento de status, fotos, vídeos e links.

Vídeo: Plataformas como YouTube e Vimeo que permitem aos usuários carregar, compartilhar e descobrir vídeos.

Imagem: Plataformas como Pinterest e Giphy que são voltadas para compartilhamento e descoberta de imagens e conteúdo visual.

Documentos: Plataformas como Slideshare e Google Docs que permitem aos usuários criar, compartilhar e colaborar em documentos.

Profissional: Plataformas como LinkedIn e Viadeo que são voltadas para networking profissional e busca de emprego.

Blog ou Site: Plataformas como WordPress e Blogger que permitem aos usuários criar e manter blogs ou sites.

Colaboração: Plataformas como Slack e Google Docs que permitem aos usuários trabalhar juntos em tempo real, compartilhando informações e colaborando em projetos.

Chat: Inclui plataformas como WhatsApp e FB Messenger que permitem aos usuários enviar mensagens de texto, áudio e vídeo em tempo real, individualmente ou em grupos. Essas plataformas também podem oferecer recursos adicionais, como chamadas de voz e vídeo, compartilhamento de arquivos e uso de *stickers* ou emojis para expressão.

Outras plataformas: ainda o autor cita, Áudio, Curadoria, Eventos, Educação, Encontros, Outros Países, Viagens, Q&A, Armazenamento, Design e Artes, Produtividade, Locais, Reuniões, *Live Stream* e Outros.

Fonte: Adaptado de Marques (2020).

Observa-se que algumas das mídias listadas anteriormente figuram entre as principais da atualidade, ao considerar o número de inscritos (Statista, 2024). Segundo o mesmo site, as seis principais mídias sociais, por número de usuário ativos mensais no mundo em janeiro de 2023, são: 1. Facebook; 2. Youtube; 3. WhatsApp;

4. Instagram, 5. WeChat e; 6. TikTok. Tendo em vista sua relevância, um breve descritivo de cada mídia social é apresentado a seguir.

Figura 3 - Principais mídias sociais e suas características

Plataforma	Referência Bibliográfica	Usuários Ativos Mensais (Statista, 2023)	Descrição
Facebook	Zuckerberg <i>et al.</i> (2023)	2.9 bilhões	Maior rede social do mundo, permite a criação de perfis pessoais, páginas de empresas e grupos, e a interação por meio de postagens, comentários, compartilhamentos e reações.
Instagram	Krieger & Systrom (2023)	2 bilhões	Plataforma de compartilhamento de fotos e vídeos, permite a interação por meio de curtidas, comentários e compartilhamento de conteúdo em "stories" temporários.
X (antigo Twitter)	Dorsey <i>et al.</i> (2023)	237 milhões	Rede social para disseminação rápida de informações em mensagens curtas ("tweets"), permite a interação por meio de curtidas, retweets e respostas.
LinkedIn	Hoffman <i>et al.</i> (2023)	774 milhões	Rede social para o mercado de trabalho e networking profissional, permite a interação por meio de postagens, comentários, compartilhamentos, e a busca e oferta de vagas de emprego.
TikTok	ByteDance (2023)	1.7 bilhão	Plataforma de compartilhamento de vídeos curtos, permite a interação por meio de curtidas, comentários e compartilhamento de vídeos.

Fonte: elaborado pelo autor, 2023.

A partir desses conceitos e classificações, parte-se para análise da aplicação das mídias sociais no contexto organizacional.

2.1.1 Aplicações das mídias e redes sociais no contexto organizacional

São várias as formas como as mídias e redes sociais impactam as organizações, uma das principais se traduzem nas estratégias e ações de comunicação e relacionamento com o público-alvo e distintos *stakeholders* (Rocha; Trevisan, 2020).

Ao permitir o contato direto do público-alvo com a organização e, ao mesmo tempo, desenvolver conteúdo personalizado, as mídias sociais acabam por impactar nas estratégias de marketing e publicidade das organizações (Kietzmann *et al.*, 2011). Essa abordagem pode resultar em maior envolvimento do público e maior retorno sobre investimento (ROI) em comparação a métodos de marketing tradicionais (Mangold; Faulds, 2009).

Além disso, as mídias sociais fornecem uma plataforma para compartilhamento rápido de informações, permitindo que as organizações aproveitem o efeito viral (Kaplan; Haenlein, 2010). O conteúdo compartilhado por usuários influentes pode rapidamente alcançar um grande público.

Outra utilização das mídias é otimizar a comunicação dentro e fora das organizações (Leonardi; Huysman; Steinfield, 2013). Internamente, essas plataformas facilitam o compartilhamento de informações e conhecimentos, melhorando a colaboração entre os colaboradores. Externamente, a comunicação com clientes e parceiros pode ser aprimorada utilizando as mídias sociais como um canal de suporte e feedback (Castronovo; Huang, 2012).

As plataformas de mídia social desempenham um papel central nessa estrutura que conecta os consumidores às empresas. Do ponto de vista comercial, várias plataformas de mídia social têm sido amplamente utilizadas para fins de marketing. No estudo desenvolvido por Leung, Sun e Bai (2019), os autores apresentam distintas maneiras pelas quais as avaliações *on-line* podem afetar a reputação e os negócios no setor hoteleiro. O trabalho demonstrou que essas interações podem ser usadas

para melhorar a reputação de um hotel e forneceu exemplos de como as avaliações *on-line* podem impactar os negócios (Leung; Sun; Bai, 2019).

Assim, as mídias sociais permitem a construção de relacionamentos significativos com o público-alvo, proporcionando um espaço para interações mais profundas e personalizadas (Gummerus *et al.*, 2012). Isso pode resultar em maior lealdade e defesa da marca, à medida que os consumidores se sentem mais conectados e valorizados pelas empresas.

No contexto do marketing humanizado (H2H), as redes sociais desempenham um papel fundamental na construção e manutenção de relacionamentos com os clientes. Isso é possível devido à natureza interativa e imediata das redes sociais, que permite uma comunicação direta e personalizada entre empresas e clientes (Rocha; Trevisan, 2020).

As redes sociais permitem a microsegmentação, que é a capacidade de segmentar um público em subgrupos muito específicos. Isso significa que as empresas podem personalizar suas mensagens para atender às necessidades e interesses específicos de diferentes grupos de clientes, tornando a comunicação mais relevante e eficaz (Rocha; Trevisan, 2020).

Assim, as redes sociais oferecem a oportunidade de criar um diálogo bidirecional com os clientes. Isso permite que as empresas recebam feedback direto dos clientes, respondam a perguntas e preocupações em tempo real e construam relacionamentos mais fortes e mais significativos com seu público.

Segundo Felix, Rauschnabel e Hinsch (2017) a eficácia do marketing de mídias sociais também pode depender do papel específico que os consumidores atribuem às empresas e marcas dentro da esfera das mídias sociais. Os consumidores podem perceber as empresas e marcas como "intrusos" (Fournier; Avery, 2011) ou convidados indesejados no espaço interativo (Schultz; Peltier, 2013). Em contraste, a pesquisa de Felix, Rauschnabel e Hinsch (2017) sugere que muitos usuários esperam que as empresas participem das mídias sociais e podem até propositalmente puxar as empresas para a conversa das mídias sociais, mencionando a marca ou "*hashtaging*" a empresa.

Dessa forma, as mídias sociais desempenham um papel essencial nas organizações modernas, oferecendo um conjunto diversificado de oportunidades e desafios. A integração eficaz das mídias sociais no contexto empresarial pode resultar

em maior envolvimento do público, comunicação aprimorada e um impacto positivo na reputação da marca.

Considerando o objeto de estudo da presente dissertação, o tópico a seguir trata das mídias sociais no âmbito das organizações públicas, em específico, que atuam na segurança pública.

2.1.2 As mídias sociais na segurança pública

A temática das mídias sociais na segurança pública, embora recente, já encontra uma certa produção, especialmente no contexto internacional. As publicações versam sobre objetivos distintos, mas com concentração em um caráter mais descritivo, caracterizando as mídias mais utilizadas por tais organizações.

As mais estudadas na segurança pública para relacionamento com o público externo são o Facebook, Instagram e X (antigo Twitter) (Alcadipani; Medeiros, 2016; Crump, 2011; Ferguson; Soave, 2021; Mayes, 2021; Walby; Wilkinson, 2021; Yang; Stewart, 2019). São apresentados a seguir como os estudos abordam a temática do uso dessas plataformas.

O primeiro ponto é a gestão de crise (seja no âmbito de imagem ou operacional) e a utilização das mídias sociais (Maal; Wilson-North, 2019; Olsson; Eriksson, 2016; Pohl; Bouchachia, 2015; Yang; Stewart, 2019). Maal e Wilson-North (2019), por exemplo, mencionam como a polícia de Oslo usa a mídia social, em particular o Twitter (atualmente X), como uma ferramenta de comunicação em situações de crise. O texto explica que a polícia mantém sua própria conta do X, que é usada para enviar mensagens unidirecionais ao público, principalmente em momentos de emergência.

Olsson e Eriksson (2016) abordam a polícia em relação ao uso de mídias sociais em atividades de gerenciamento de crises. O artigo destaca como a polícia pode usar as mídias sociais para promover uma imagem mais positiva de sua agência e trabalho cotidiano, e como a polícia pode influenciar a opinião pública durante uma crise usando as mídias sociais.

Outros estudos, contudo, focam na temática imagem, redes sociais e de que forma as polícias podem utilizar como um mecanismo de interação e melhora da percepção frente a população (Ferreira *et al.*, 2022; Keane; Bell, 2013; Liu; Ma; Xia, 2024; Mayes, 2021; Uduma *et al.*, 2021; Walby; Wilkinson, 2021).

Aumentar a legitimidade e a eficácia no policiamento são objetivos complementares, já que a polícia percebida como justa é mais eficaz em promover uma sociedade respeitadora da lei. Assim, Mayes (2021) afirma que as redes sociais se tornaram uma ferramenta de comunicação importante para a aplicação da lei, mas seu uso deve ser cuidadosamente gerenciado para evitar impactos negativos nas percepções de legitimidade e eficácia policial.

O trabalho de Walby e Wilkinson (2021) explorou especificamente o Instagram e o uso pela polícia no Canadá, como forma de moldar a imagem e gerenciar sua reputação. Os autores argumentam que as comunicações nas redes sociais são uma tentativa de revisar as visões tradicionais da cultura policial e se envolver no trabalho de relações públicas. Eles analisam as páginas do Instagram de cinco serviços policiais no Canadá e identificam vários temas e categorias usados em suas postagens. Os pesquisadores empregam análise de discurso e semiótica para examinar os elementos textuais e visuais das postagens e explorar os significados simbólicos transmitidos.

Uduma *et al.* (2021) exploram o uso das redes sociais pela Polícia da Nigéria, destacando os desafios enfrentados na sua adoção. O artigo revisa a literatura existente sobre o uso de redes sociais pelas forças policiais, enfatizando sua aplicação em investigações, vigilância, relações públicas e engajamento com o público. Além disso, discute os benefícios das redes sociais na comunicação de riscos e na gestão da imagem dos departamentos de polícia.

A pesquisa mais recente de Liu, Ma e Xia (2024) discute como a polícia chinesa utiliza o WeChat para gerenciamento de imagem e legitimidade, analisando mais de 160 mil postagens de 31 forças policiais chinesas no período de 2013 a 2020. Os resultados mostram a queda nas postagens de gerenciamento de imagem com a pandemia e aumento de postagens sobre riscos públicos em eventos políticos importantes. As postagens representam esforços tanto para gerenciar a imagem dos policiais como para legitimar a polícia em geral e comunicar riscos públicos.

Outra frente de trabalhos científicos que ligam as mídias sociais e a atividade policial focam estritamente no âmbito operacional, ou seja, de que forma as redes podem auxiliar na identificação de crimes, redução de acidentes de trânsito ou gestão em catástrofes. (Agarwal; Sureka, 2015; Brynielsson *et al.*, 2013; Crump, 2011;

Ferguson; Soave, 2021; Singh, 2016; Trottier, 2012; Walsh; O'connor, 2019; Yang; Stewart, 2019).

Ferguson e Soave (2021), por exemplo, exploram o potencial das redes sociais como uma ferramenta para apelar ao público por informações e assistência nessas investigações. Os autores examinam como a polícia usa plataformas de mídia social como Facebook e Twitter (atual X) para disseminação de informações e comunicação interativa com o público. O artigo também enfatiza a importância da presença policial nas redes sociais para contrariar a possível deturpação de imagem por parte dos meios de comunicação tradicionais. No geral, o artigo sugere que as redes sociais podem desempenhar um papel significativo no auxílio às investigações de pessoas desaparecidas.

O artigo de Singh (2016) discute o uso do Facebook pela Polícia de Trânsito de Delhi (DTP) na Índia como meio de interação com os cidadãos e melhoria da gestão do trânsito. A página do DTP no Facebook permite que os passageiros façam upload de fotografias de violações de trânsito, que são então utilizadas pela DTP para tomar medidas contra os veículos infratores. O artigo destaca o crescimento e a evolução da presença do DTP no Facebook, incluindo o aumento de publicações, vídeos e o lançamento de um aplicativo móvel.

Por fim, o texto de Hu e Lovrich (2019) menciona que a pesquisa sobre o uso de mídias sociais pela polícia é limitada, com a maioria dos estudos focados em documentar o que a polícia faz nas mídias sociais, em vez de explorar o impacto de seu uso. Os autores reforçam que a comunicação entre a polícia e o público é crucial, e as redes sociais podem desempenhar um papel significativo na melhoria dessa comunicação. Afirmam, ainda, que as teorias das dinâmicas organizacionais podem ajudar a explicar por que e como as agências policiais adotam e usam as redes sociais.

Em continuidade a essa discussão, Hu, Lovrich e Rodgers (2018) ampliam o debate sobre o uso das mídias sociais pela polícia. O artigo discute as vantagens e características dos novos meios de comunicação, particularmente as redes sociais, no contexto dos departamentos de polícia. Também se destaca a capacidade dos novos meios de combinar diferentes formas de conteúdo, disseminar rapidamente informações para um grande público, permitir a repetição de conteúdo e possibilitar a

interatividade entre a polícia e o cidadão. O artigo também reconhece a falta de pesquisa acadêmica sobre a utilidade e eficácia do uso das redes sociais pela polícia.

Ainda, há trabalhos de pesquisa que são voltados para o *mix* do estudo da imagem institucional das policiais, sem, entretanto, tratar das mídias sociais (Bortoluzzi, 2017; Santos; Pessôa; Rodrigues, 2019). Nesse sentido, Bortoluzzi (2017) objetiva observar como o Proerd pode ser utilizado como uma ferramenta de marketing, analisando a relação entre a atuação preventiva da Polícia Militar do Espírito Santo e sua missão constitucional, além de explorar diferentes conceitos de imagem e marketing.

Dada a compreensão dos conceitos de mídia e rede social, e os trabalhos recentes envolvendo a segurança pública, é crucial mergulhar na mecânica de como essas ferramentas digitais podem ser gerenciadas efetivamente. Em um mundo cada vez mais conectado, a gestão adequada das plataformas de mídia social não é apenas benéfica, mas uma necessidade para empresas e organizações que desejam maximizar seu alcance e influência. A capacidade de navegar habilmente nas mídias sociais é agora uma habilidade indispensável em muitas profissões e contextos.

A seção seguinte irá explorar conceitos do gerenciamento de mídias sociais. Ao dominar esse campo, as organizações podem alavancar sua presença *on-line* para atingir seus objetivos, seja para expandir sua influência junto aos *stakeholders*, aprimorar sua imagem de marca, ou engajar efetivamente com seu público-alvo.

2.2 GERENCIAMENTO DE MÍDIAS SOCIAIS

O gerenciamento de mídias sociais tem crescido em importância e se tornado um elemento fundamental para as organizações nos últimos anos. Com o aumento da prevalência das redes sociais *on-line* e sua influência na vida cotidiana dos usuários, as empresas e instituições têm buscado integrar essas plataformas em suas estratégias de comunicação e marketing. O referencial teórico desta seção pretende apresentar vários conceitos e variáveis relacionadas ao gerenciamento de mídias sociais.

Nesse sentido, o gerenciamento adequado das mídias sociais desempenha um papel fundamental, permitindo o pleno aproveitamento das potencialidades dessas ferramentas e atendendo aos diferentes públicos de interesse. A gestão de mídias

sociais envolve diversas atividades, como a identificação de objetivos, monitoramento de métricas, análise de desempenho, criação de conteúdo e gerenciamento de crises (Tuten, 2017).

Gerenciamento de mídias sociais engloba práticas e estratégias usadas pelas organizações para administrar e otimizar sua presença nas mídias sociais. Entre os aspectos envolvidos nesse gerenciamento estão o planejamento de conteúdo, monitoramento e análise de métricas, gerenciamento de crises e engajamento do público. Essas atividades podem incluir a criação e curadoria de conteúdo de acordo com um calendário editorial, a implementação de campanhas promocionais e de publicidade paga, e o uso de influenciadores, sorteios e concursos para aumentar o interesse e interação dos usuários (Montalvo, 2011).

A reputação de uma marca também é um aspecto importante devido ao seu potencial de criação de valor, e o gerenciamento de mídia social envolve monitorar, identificar e mitigar os riscos à reputação da marca que podem se desenvolver nas plataformas de mídia social (Montalvo, 2011).

Para monitorar e avaliar a eficácia das estratégias de gerenciamento de mídia social, a análise e o monitoramento desempenham um papel fundamental. Esses processos envolvem o rastreamento de métricas de engajamento como curtidas, comentários e compartilhamentos, bem como a análise de sentimento, taxa de conversão e crescimento do número de seguidores. Ao identificar pontos fortes e fracos nas estratégias adotadas, os gestores de mídias sociais podem ajustar e otimizar suas abordagens para melhor atingir os objetivos e metas desejados (Batrinca; Treleaven, 2015).

Em relação à segurança pública, as mídias sociais têm sido utilizadas de diversas formas, seja como ferramenta de apoio às investigações, prevenção de crimes ou como instrumento para a disseminação de informações e orientações à população (Uduma *et al.*, 2021). O uso de mídias sociais por forças policiais e agências de segurança permite a construção de um relacionamento mais próximo com a comunidade e fomenta o compartilhamento de informações de forma ágil e eficiente (Lumsden; Black, 2018).

Uma estratégia eficaz de gerenciamento de mídias sociais na segurança pública envolve a criação de perfis oficiais e a manutenção de uma presença ativa nas principais plataformas (Meijer; Thaens, 2013). Isso permite que as forças de

segurança compartilhem informações importantes, como alertas de segurança, atualizações de incidentes e conselhos de prevenção de crimes (Denef; Bayerl; Kaptein, 2013).

Além disso, as forças de segurança devem monitorar as mídias sociais para identificar possíveis ameaças e coletar informações relevantes (Brynielsson *et al.*, 2013). Isso pode ser feito por meio de ferramentas de análise de dados e algoritmos de aprendizado de máquina, que permitem a identificação de padrões e tendências em grandes volumes de dados (Agarwal; Sureka, 2015).

No sentido de promover a colaboração entre a comunidade e as autoridades, as forças de segurança devem adotar estratégias de comunicação e engajamento eficazes (Meijer; Thaens, 2013). Isso inclui responder a perguntas e preocupações do público, fornecer atualizações regulares e incentivar a participação dos cidadãos na prevenção e solução de crimes (Denef; Bayerl; Kaptein, 2013).

Considerando essas características apresentadas, naturalmente há um ônus para atender toda essa demanda. Os desafios e limitações no uso das mídias sociais para a segurança pública incluem a disseminação de informações falsas, a dificuldade de verificar a autenticidade das informações e a necessidade de treinamento e recursos financeiros e de pessoal (Brynielsson *et al.*, 2013). Para enfrentar esses desafios, as forças de segurança devem desenvolver protocolos e diretrizes claras para o uso de mídias sociais e investir em treinamento e tecnologia apropriados (Crump, 2011).

Estudos de caso, como o uso de mídias sociais durante os distúrbios de Londres em 2011 (Denef; Bayerl; Kaptein, 2013), demonstram o potencial das mídias sociais para melhorar a resposta das forças de segurança a emergências e fornecer informações valiosas para investigações. Esses exemplos destacam a importância de adotar as melhores práticas e aprender com experiências anteriores.

Tendências emergentes e desenvolvimentos futuros no uso das mídias sociais para a segurança pública incluem o uso de inteligência artificial e análise preditiva para identificar ameaças e prever incidentes (Agarwal; Sureka, 2015). Essas tecnologias têm o potencial de melhorar a eficácia das forças de segurança e fornecer *insights* preciosos para a prevenção e resposta a crimes.

Enfim, o gerenciamento de mídias sociais na segurança pública envolve uma combinação de práticas e estratégias, incluindo comunicação eficaz, monitoramento

de dados, considerações éticas, engajamento com o público e aprendizado contínuo. Ao adotar essas abordagens, as forças de segurança podem aproveitar o poder das mídias sociais para melhorar a segurança e o bem-estar das comunidades que servem.

2.3 *FRAMEWORK* DE GESTÃO PARA AS MÍDIAS SOCIAIS

Compreender os conceitos de mídias sociais e as estratégias de gerenciamento dessas plataformas é um estágio essencial, mas para implementar essas estratégias de maneira eficaz, é útil ter uma estrutura, ou um "*framework*", para guiar as ações. Um *framework* pode ser valioso se estiver associado a um gerenciamento bem-sucedido ou à melhoria do desempenho gerencial. Além disso, um *framework* pode melhorar a colaboração, disseminar informações e desenvolver e manter iniciativas (Budler; Trkman, 2019). Dessa forma, apresenta-se como ferramenta útil e aplicável na gestão das redes sociais.

Esta seção trata sobre as diferentes etapas disponíveis para a gestão de mídias sociais, com foco na construção de um *framework*. Discute-se como essas estruturas teóricas podem ajudar a organizar, priorizar e avaliar esforços de gerenciamento de mídias sociais.

Segundo Budler e Trkman (2019), um *framework* de gerenciamento é uma combinação de elementos interligados que suportam uma determinada abordagem a um objetivo específico. Nas palavras de Kaplan e Norton (1996), um *framework* é uma estrutura geralmente aceita que serve como um guia para auxiliar no desenvolvimento de programas ou sistemas. Ele fornece um conjunto de ferramentas, bibliotecas e melhores práticas para resolver problemas comuns.

Considerando que o objetivo deste estudo é propor um *framework* de gerenciamento específico para mídias sociais no contexto da Polícia Militar, optou-se por adaptar os grupos de processos do Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (PMBOK® Guide) para melhor adequação à realidade prática dessas instituições. O PMBOK® Guide categoriza os processos de gerenciamento de projetos em cinco grupos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e encerramento.

A etapa de iniciação marca o início do projeto, onde os objetivos e o escopo são definidos. Nesta fase, o termo de abertura do projeto é criado, formalizando a autorização para o projeto e concedendo ao gerente de projetos a autoridade necessária para aplicar os recursos da organização (PMI, 2017).

Na sequência, a fase de planejamento envolve o desenvolvimento de planos detalhados que guiarão a execução do projeto. É aqui que os objetivos, cronogramas, orçamentos e outros parâmetros críticos são estabelecidos. A execução, por sua vez, coloca em prática os planos desenvolvidos, coordenando pessoas e recursos para realizar as atividades do projeto. O foco desta etapa é produzir as entregas conforme especificado, mantendo-se dentro dos prazos e dos custos previamente estabelecidos (PMI, 2017).

O monitoramento e controle são processos que ocorrem continuamente ao longo do ciclo de vida do projeto, garantindo que o progresso esteja alinhado com o plano original. Essa etapa inclui o acompanhamento de desempenho e a identificação de desvios, permitindo a implementação de ações corretivas quando necessário, para manter o projeto no caminho certo. Finalmente, a etapa de encerramento marca a conclusão do projeto, onde todas as atividades são finalizadas, os entregáveis são aceitos formalmente e as lições aprendidas são documentadas (PMI, 2017).

No entanto, no caso das mídias sociais, as etapas de iniciação e encerramento não se aplicam de maneira relevante, uma vez que todas as Polícias Militares já possuem canais de mídias sociais estabelecidos e não há previsão para encerramento (desativação).

Portanto, para este *framework*, os grupos foram consolidados em três fases principais, que refletem o ciclo contínuo de gestão dessas mídias: planejamento (incluindo aspectos de iniciação e planejamento), implementação (correspondente à execução) e avaliação (focada no monitoramento). Essa simplificação visa facilitar a compreensão e a aplicação prática do *framework*, garantindo que ele atenda diretamente às necessidades operacionais das Polícias Militares na gestão de suas presenças online.

2.3.1 Etapa de planejamento de mídias sociais

O PMBOK® Guide (2017) define o processo de planejamento como um grupo de processos interrelacionados usados para criar um plano de gerenciamento do projeto abrangente, contendo todos os componentes necessários para gerenciar efetivamente e executar o projeto. O processo de planejamento ajuda a definir o escopo, a definir as metas do projeto, a refinar os objetivos e a determinar os processos necessários para completar os diversos objetivos do projeto, estabelecendo assim um plano abrangente que guiará a equipe do projeto para atender aos objetivos do projeto dentro dos parâmetros do escopo, prazo, orçamento e qualidade.

Para elaborá-lo, Marques (2020) recomenda, primeiramente, definir os objetivos de modo claro e mensurável para a presença nas mídias sociais. Isso pode incluir a disseminação de informações importantes, como alertas de segurança e conselhos de prevenção de crimes, bem como a coleta de informações relevantes para investigações e monitoramento de ameaças (Denef; Bayerl; Kaptein, 2013).

Os objetivos devem ser alinhados com a missão e os valores da organização e adaptados às necessidades e expectativas do público-alvo (Meijer; Thaens, 2013). De acordo com Marques (2018), a adaptação eficaz da comunicação nas mídias sociais requer um ajuste das mensagens e estratégias, levando em consideração os diferentes grupos de público-alvo, comumente referidos como personas. Cada segmento de público apresenta características, necessidades e expectativas únicas, o que torna imprescindível a personalização da abordagem comunicacional. As personas representam perfis semifictícios que ajudam a entender melhor quem são os usuários e como se comportam, permitindo uma comunicação mais direcionada e assertiva.

Yanaze *et al.* (2022) destacam que as ferramentas analíticas disponíveis nas plataformas sociais são fundamentais para identificar e compreender essas personas. Essas ferramentas fornecem dados sobre comportamentos, interesses e padrões de interação dos usuários, facilitando a segmentação avançada não apenas por dados demográficos, mas também por aspectos psicográficos e comportamentais. Com base nessas informações, é possível ajustar o conteúdo e as estratégias para atender de forma precisa às expectativas de cada grupo, o que aumentaria, segundo o autor, a eficácia das ações de marketing digital.

Além disso, Turchi (2018) enfatiza que o uso estratégico de personas vai além da simples identificação de público-alvo, envolvendo a criação de experiências personalizadas que promovem o engajamento e a lealdade do público. A segmentação adequada permite não só direcionar mensagens mais relevantes, mas também adaptar a linguagem e os canais de comunicação utilizados para cada persona. Por exemplo, enquanto uma persona jovem pode ser mais receptiva a conteúdos visuais e interativos em plataformas como Instagram e TikTok, um público mais maduro e profissional pode preferir comunicações mais formais em redes como LinkedIn.

O segundo componente envolve a seleção das plataformas de mídia social mais adequadas para atingir os objetivos estabelecidos. Isso requer uma análise das características e do público de cada plataforma, bem como uma avaliação dos recursos e capacidades disponíveis para gerenciar a presença nas mídias sociais (Xue, 2019). A escolha das plataformas deve ser baseada em critérios como alcance, relevância e eficácia na comunicação com o público-alvo (Kaplan; Haenlein, 2010).

O terceiro componente é o desenvolvimento de uma estratégia de conteúdo que aborde as necessidades e interesses do público, ao mesmo tempo em que promova os objetivos da organização. Isso inclui a criação de mensagens e materiais de comunicação atraentes e informativos, bem como a definição de diretrizes para a interação com o público e a resposta a perguntas e preocupações (Meijer; Thaens, 2013). A estratégia de conteúdo deve ser flexível e adaptável às mudanças nas tendências e preferências das mídias sociais (Wright; Hinson, 2009).

Kaplan e Haenlein (2010) enfatizam a necessidade de gerenciar adequadamente as equipes de mídia social, garantindo que elas tenham o conhecimento e as habilidades necessárias para navegar no cenário em constante mudança das mídias sociais. Isso envolve definir claramente quais tarefas precisam ser realizadas, por quem, em que prazos e com quais recursos disponíveis. Esse mapeamento seria o quarto componente, que permite que as atividades sejam planejadas e organizadas de forma sistemática.

O planejamento de recursos materiais e humanos é o quinto componente. Orçamento da instituição, profissionais habilitados e disponíveis, competências dos colaboradores e eventuais parcerias e cooperações devem ser elencadas como uma estratégia inicial. (Marques, 2020).

O gerenciamento adequado da equipe também é essencial. Cabe aos gestores definirem responsabilidades específicas, estabelecer prazos intermediários, monitorar o progresso, identificar gargalos e realocar recursos quando necessário. Além disso, é importante promover a comunicação aberta e constante entre os membros da equipe, esclarecendo dúvidas, discutindo desafios e coletando *feedback* (Sproutsocial, 2023).

2.3.2 Etapa de implementação de mídias sociais

O PMBOK® Guide (2017) define a execução como os processos necessários para concluir o trabalho definido no planejamento do projeto, com o objetivo de atender aos requisitos estabelecidos.

Assim, a etapa de implementação de mídia social envolve o alinhamento de cronogramas e recursos diários, gerenciamento constante de equipe e tarefas, funcionamento cotidiano da estrutura organizacional e monitoramento e ajustes contínuos às estratégias adotadas (Smith; Gallicano, 2015). Esse conjunto de práticas permite maior organização e eficiência no gerenciamento de mídias sociais e é crucial para garantir um bom desempenho das atividades.

O gerenciamento eficaz é fundamental para a implementação bem-sucedida de mídias sociais. Kaplan e Haenlein (2010) destacam a importância de entender as especificidades e o ritmo das diferentes plataformas de mídia social para garantir que o conteúdo seja entregue de maneira oportuna e positiva.

A estrutura organizacional é um componente essencial da estratégia de mídia social. Mangold e Faulds (2009) sugerem que as mídias sociais representam um novo elemento híbrido do *mix* de promoção, exigindo uma abordagem cuidadosa para garantir que o conteúdo seja apropriado, relevante e alinhado com a marca. Isso pode envolver a criação de processos de aprovação de conteúdo para garantir que todas as postagens estejam alinhadas com a estratégia geral da marca.

Antes de serem publicadas, as mensagens devem passar por revisões que verifiquem a correção, clareza e alinhamento dos textos, imagens e vídeos com os objetivos e valores da organização. Esse controle é essencial para evitar erros prejudiciais à imagem institucional.

Outro componente é o engajamento com o público (métricas), que envolve a promoção de uma comunicação bidirecional e a construção de relacionamentos de confiança com a comunidade (Denef; Bayerl; Kaptein, 2013). Isso inclui responder a perguntas e preocupações do público, fornecer atualizações regulares e incentivar a participação dos cidadãos na prevenção e solução de crimes (Meijer; Thaens, 2013).

Por fim, o monitoramento das plataformas e os ajustes frequentes são cruciais para aprimorar as estratégias ao longo do tempo (Smith; Gallicano, 2015). Ferramentas de análise de dados e métricas de desempenho permitem avaliar quais abordagens estão funcionando e quais necessitam ser modificadas (Agarwal; Sureka, 2015). Com base nesses resultados, os gestores podem realizar ajustes pontuais ou revisões mais amplas nas estratégias, processos e tarefas para melhor atingir os objetivos (Trainor *et al.*, 2014).

É importante distinguir dois tipos de monitoramento das plataformas sociais, apresentado pelos autores: o monitoramento diário e o monitoramento avaliativo. O monitoramento diário, parte essencial da etapa de implementação, foca em rastrear e medir o que as pessoas estão falando nas plataformas. Já o monitoramento avaliativo, realizado de forma mais ampla e periódica, tem como objetivo verificar os dados em grande escala (*big data*) para fornecer *insights* se as estratégias adotadas estão alinhadas com os objetivos institucionais (Batrinca; Treleaven, 2015).

Em conjunto, esses componentes - cronograma e recursos, gerenciamento de equipe, aprovação de conteúdo, monitoramento e ajustes diários - formam uma etapa de implementação. Com uma estrutura bem definida e práticas adequadas, as organizações podem explorar o potencial das mídias sociais de forma efetiva e alavancar sua presença *on-line* para alcançar seus objetivos de marketing e comunicação.

2.3.3 Etapa de avaliação de desempenho nas mídias sociais

Por fim, definido pelo PMBOK® Guide (2017) como monitoramento, controle e encerramento, a etapa de avaliação consiste em atividades que permitem acompanhar e regular o andamento e a performance de um projeto, além de identificar a necessidade de alterações no plano e implementar essas mudanças conforme

necessário. Já o grupo de processos de encerramento abrange os procedimentos destinados a concluir ou finalizar formalmente um projeto ou uma fase específica.

Assim, conforme discutido por Kaplan e Haenlein (2010), a etapa de avaliação visa mensurar o sucesso das atividades de gerenciamento de mídias sociais por meio de indicadores-chave de desempenho (KPIs): comparações com concorrentes, análises de tendências e melhorias e elaboração de relatórios de desempenho. Essa abordagem orientada a resultados, sugerida por Kietzmann *et al.* (2011), permite que organizações entendam como suas estratégias estão performando.

Isso também pode ser feito por meio de ferramentas de análise de dados e algoritmos de aprendizado de máquina, que permitem a identificação de padrões e tendências em grandes volumes de dados (Agarwal; Sureka, 2015). O monitoramento e a análise de dados são essenciais para identificar áreas de melhoria e ajustar a estratégia conforme necessário (Brynielsson *et al.*, 2013).

A avaliação e o ajuste contínuos da estratégia de mídia social devem se pautar com base nos resultados do monitoramento e da análise de dados, bem como nas mudanças no ambiente e nas necessidades do público (Brynielsson *et al.*, 2013). Isso permite que as forças de segurança adaptem suas abordagens e melhorem continuamente a eficácia de suas atividades nas mídias sociais (Crump, 2011).

Por fim, um componente apontado aborda as questões éticas e de privacidade relacionadas ao uso de mídias sociais para fins de segurança pública (Trottier, 2012). As forças de segurança devem garantir que a coleta e o armazenamento de dados pessoais estejam em conformidade com as leis e regulamentações de proteção de dados e que as informações coletadas sejam usadas apenas para fins legítimos e proporcionais (Dimitrova, 2018).

2.3.4 Diretrizes para o gerenciamento de mídias sociais

Como é possível observar, o gerenciamento de mídias sociais é um campo complexo e multifacetado que envolve uma série de conceitos e variáveis. A compreensão e integração desses elementos na pesquisa acadêmica e na prática profissional, conforme destacado por Mangold e Faulds (2009), são fundamentais para as organizações que desejam expandir sua presença e influência nas plataformas *on-line* e aproveitar ao máximo o poder das redes sociais.

Em especial, no caso de organizações de segurança pública, com base no que foi apresentado na literatura, adapta-se alguns pontos que se entende importante para a construção das diretrizes de gerenciamento de mídias sociais:

1. Definição clara de objetivos alinhados com a missão institucional e as necessidades da comunidade/público-alvo (Bueno, 2015; Marques, 2020; Meijer; Thaens, 2013);
2. Seleção cuidadosa das plataformas de mídia social mais adequadas para atingir esses objetivos (Fan, 2023; Ferguson; Soave, 2021; Montalvo *et al.*, 2011);
3. Desenvolvimento de uma estratégia de conteúdo informativa e envolvente (Ashley; Tuten, 2015; Bullock, 2018; Dekker; Van Den Brink; Meijer, 2020)
4. Monitoramento e análise de dados para medir o impacto e identificar áreas de melhoria (Batrinca; Treleaven, 2015; Siedschlag *et al.*, 2023; Trainor *et al.*, 2014);
5. Conformidade com as leis de privacidade e proteção de dados (Dimitrova, 2018; Meijer; Thaens, 2013);
6. Engajamento bidirecional e construção de confiança com o público (Ferguson; Soave, 2021; Hu; Rodgers; Lovrich, 2018; Meijer; Thaens, 2013);
7. Avaliação contínua e ajuste da estratégia com base nos resultados e no feedback da comunidade (Batrinca; Treleaven, 2015; Smith; Gallicano, 2015);

Esses componentes, distribuídos entre as etapas de planejamento, implementação e avaliação, podem compor uma abordagem holística e efetiva para o gerenciamento das mídias sociais por organizações de segurança pública (Mangold; Faulds, 2009).

3 MÉTODO DE PESQUISA

O trabalho desenvolveu-se com uma abordagem de pesquisa qualitativa, de natureza exploratória-descritiva. Tal metodologia foi requerida devido à novidade do tópico, à inexistência de estudos prévios com uma amostra ou grupo de indivíduos específicos, ou à inadequação das teorias existentes à amostra ou ao grupo em estudo (Creswell; Creswell, 2021).

Ainda, classificou-se a pesquisa como exploratória-descritiva, pois não houve uma hipótese pré-definida e foi feita uma descrição das características e práticas observadas no gerenciamento de redes sociais da PMSC (Creswell, 2014; Creswell; Creswell, 2021). Conceitualmente, a pesquisa exploratória-descritiva é uma metodologia que busca descrever e analisar de forma objetiva uma determinada realidade, sem interferir em seus processos naturais. Ela é caracterizada pela coleta e análise de dados, com o objetivo de identificar padrões, tendências e relações entre as variáveis estudadas (Gil, 2021).

A abordagem de pesquisa qualitativa, por sua vez, foi valorizada por sua capacidade de fornecer uma compreensão profunda e contextualizada dos fenômenos estudados. Ela permitiu que os pesquisadores explorassem as experiências, opiniões e motivações dos participantes, proporcionando um contexto rico para entender os problemas complexos (Creswell; Poth, 2016).

Dada sua natureza aplicada a uma demanda organizacional, com proposição de ferramenta gerencial, tratou-se também de uma pesquisa-ação. A pesquisa-ação é uma metodologia de pesquisa científica que envolve a colaboração entre pesquisadores e participantes da pesquisa para identificar e resolver problemas práticos em um determinado contexto (Thiollent, 2022). Enquadrou-se o presente estudo como pesquisa-ação tendo em vista que a falta de um gerenciamento das redes sociais na Polícia Militar de Santa Catarina constituía-se como um problema atual à organização analisada.

De acordo com Thiollent (2022), a pesquisa-ação envolve um processo reflexivo, no qual os participantes identificam um problema, planejam uma intervenção, implementam um plano de ação e avaliam os resultados. Nessa etapa, a proposta de um *framework* de gestão enquadrou-se adequadamente.

Cumprе destacar que alguns pesquisadores apresentam desafios e limitações no uso destas abordagens, como a possibilidade de enviesamento dos participantes da pesquisa, a subjetividade na interpretação dos resultados e a dificuldade em generalizar os achados para outros contextos (McNiff; Whitehead, 2011). Considerando a formação policial militar do pesquisador, esse foi um campo a ser lembrado durante todo o processo da pesquisa.

3.1 FASES DA PESQUISA

A execução do trabalho ocorreu em duas fases. A primeira delas foi a fase exploratória com pesquisa bibliográfica e entrevistas, seguida por uma fase descritiva com pesquisa de campo na PMSC. O quadro a seguir sintetiza as estratégias de pesquisa adotadas, conforme os objetivos específicos desta pesquisa, para cada fase da pesquisa.

Tabela 1: Fase exploratória

Objetivo	Estratégia de pesquisa	Fonte do dado/Sujeito de pesquisa	Análise dos dados
Verificar as principais práticas de gerenciamento de mídias sociais	Pesquisa bibliográfica	Busca em artigos científicos, teses, dissertações e artigos científicos	Análise interpretativa
Verificar as principais práticas de gerenciamento de mídias sociais na área de comunicação <i>on-line</i> em órgãos de segurança pública	Levantamento de dados com entrevistas em profundidade	Gestores de instituições de Segurança Pública responsáveis pela comunicação nas redes sociais	Análise de conteúdo

Fonte: elaborado pelo autor (2023).

Tabela 2: Fase descritiva

Objetivo	Estratégia de pesquisa	Fonte do dado/ Sujeito de pesquisa	Análise dos dados
Identificar as principais redes sociais utilizadas pela PMSC, o perfil dos usuários e as suas interações com a instituição	Pesquisa documental	Redes sociais da PMSC	Análise interpretativa
	Levantamento de dados com entrevista em profundidade	Gestor da PMSC responsável pela comunicação nas redes sociais	Análise de conteúdo
Identificar as práticas de gerenciamento de redes sociais utilizadas pela PMSC, considerando suas características e objetivos institucionais apontados no Plano Estratégico	Pesquisa documental	Plano Estratégico da PMSC	Análise interpretativa
	Levantamento de dados com entrevista em profundidade	Gestor da PMSC responsável pela comunicação nas redes sociais	Análise de conteúdo
Comparar diretrizes de gerenciamento das redes sociais identificadas na literatura com as percepções de gestores públicos e as práticas realizadas na PMSC		Etapa fruto de análise (triangulação de dados)	

Fonte: elaborado pelo autor (2023).

3.1.1 Fase exploratória

A fase exploratória deste trabalho foi conduzida com o objetivo de estabelecer uma base teórica sobre o gerenciamento de mídias sociais no contexto das Polícias Militares. Para isso, foi realizada uma revisão abrangente da literatura, abrangendo o período de 2000 a 2024. Esse lapso temporal foi escolhido para capturar as evoluções mais recentes e as mudanças significativas nas estratégias de comunicação digital e no uso de mídias sociais por organizações públicas e privadas.

As buscas por informações foram realizadas em diversas bases de dados acadêmicas de renome, incluindo *Scopus*, *Web of Science*, *Google Scholar* e *ScienceDirect*. Além dessas, foram consultados repositórios especializados em teses e dissertações, como o Portal de Teses e Dissertações da CAPES e a Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD). A escolha dessas bases de dados foi estratégica para garantir a abrangência e a qualidade das fontes de informação, permitindo acesso a estudos de alta relevância científica e aplicabilidade prática.

A partir da análise destes dados, identificou-se as principais formas de gestão das mídias sociais recomendadas com o foco na administração pública, em especial, aquelas aplicadas por órgãos de segurança pública.

Com o levantamento teórico concluído, iniciou-se a coleta de dados das instituições de segurança pública. Inicialmente, a escolha foi pelas Polícias Militares como área de pesquisa. As principais justificativas são, primeiramente, que as Polícias Militares desempenham um papel crucial na segurança pública e a forma como se comunicam e interagem com o público por meio das mídias sociais pode ter um impacto significativo na eficácia de suas operações e na percepção pública de suas ações. Segundo, em Santa Catarina, por exemplo, a PMSC é o único órgão de segurança pública presente nos 295 municípios do Estado.

Utilizando da metodologia de Creswell (2014), a pesquisa seguiu em uma investigação narrativa, cuja seleção da amostra pelo pesquisador envolve uma reflexão cuidadosa sobre quais indivíduos incluir. A escolha então foi motivada pela função do participante em uma instituição militar de Segurança Pública, que deve gerar maior relevância para o estudo.

O primeiro critério de escolha das unidades de polícia militares investigadas consistiu naquelas que possuíam as melhores práticas em gerenciamento de mídias sociais, tendo como base para tal a relação do número de seguidores no Instagram versus a população do respectivo Estado. Entende-se que este critério pode apresentar viés, no entanto, constitui-se como o mais objetivo e crível de operacionalização. A Figura 4 apresenta a relação das unidades de polícia militares no Brasil com a maior taxa de proporção de seguidores em razão da população.

O segundo critério de escolha consistiu na diversificação de realidades e contextos de segurança pública. Assim, fez-se a seleção dos gestores das policiais militares com base na relação populacional para a escolha dos Estados, sendo um

estado com população acima de 20 (vinte) milhões (grande porte), um estado com população entre 3 (três) e 20 (vinte) milhões (médio porte) e um estado com população abaixo de 3 (três) milhões (pequeno porte). Posteriormente, o segundo critério trata-se das melhores práticas em gerenciamento de mídias sociais, tendo como base para tal a relação do número de seguidores no Instagram versus a população do respectivo Estado.

Assim, a Polícia Militar do Estado de São Paulo, por ser o estado mais populoso do Brasil, o com maior número de seguidores absolutos, bem como o segundo no percentual de seguidores proporcionais (conforme Figura 4), oferece uma oportunidade para estudar a gestão de mídias sociais em uma escala maior, enquanto a PM de Sergipe, o menor estado brasileiro (em área) e o primeiro na proporção número de seguidores para Estados de pequeno porte (população de aproximadamente 2,3 milhões de habitantes com mais de 120 mil seguidores no Instagram), permite uma comparação interessante em termos de escala e contextos regionais.

Dentre os Estados de médio porte, selecionou-se primeiramente a Polícia Militar do Rio de Janeiro (PMERJ), por apresentar a melhor divisão entre população e seguidores, conforme tabela abaixo.

Figura 4 - Relação entre dez Estados mais populosos e número de seguidores no Instagram

Nome do perfil (ESTADO)	População do Estado (IBGE, 2022)	Seguidores no Instagram em 15 de junho de 2023	Percentual de seguidores em relação à população
@policiamilitar_rj (RJ)	16.054.524	383.082	2,38%
@pmscoficial (SC)	7.609.601	175.607	2,30%
@policiamilitardoc eara (CE)	8.791.688	189.345	2,15%
@pmdabahia (BA)	14.136.417	298.039	2,10%
@pmpeoficial (PE)	9.058.155	178.197	1,96%

@pmmg.oficial (MG)	20.538.718	306.698	1,49%
@policiamilitarsoficial (SP)	44.420.459	566.093	1,27%
@pmproficial (PR)	11.443.208	114.768	1%
@brigada_militaroficial (RS)	10.880.506	100.631	0,92%
@policiamilitarpaooficial (PA)	8.116.132	56.682	0,69%

Fonte: produção do próprio autor (2023)

Entretanto, não foi possível concluir a entrevista com um representante da PMERJ. O primeiro contato foi tentado por telefone, conforme número disponível no site da instituição para a Coordenadoria de Comunicação Social, sendo que nenhuma ligação foi atendida.

Posteriormente, tentou-se contato via e-mail, nos endereços da coordenadoria de Comunicação Social e Ouvidoria. Apenas a Ouvidoria retornou, dando prazo de 30 (trinta) a 60 (sessenta) dias para ser tratada a solicitação. Considerando a demora na resposta e necessidade de operacionalização da pesquisa em tempo hábil, passou-se ao próximo Estado na lista com o mesmo critério. Como Santa Catarina (2ª posição) foi tratada em um capítulo à parte, procurou-se a Polícia Militar do Ceará (médio porte e 3º lugar no ranking proporcional).

Visando o anonimato dos respondentes, as organizações analisadas são identificadas como Polícia Militar A, Polícia Militar B e Polícia Militar C. A distribuição das quatro instituições selecionadas (incluindo Santa Catarina) e a respectiva denominação (A, B, C e D) foi de forma aleatória e por sorteio.

Com a definição das instituições, fizeram-se entrevistas individuais com gestores e operadores responsáveis pelas mídias sociais das organizações em nível institucional geral (considerando que há contas e perfis menores de unidades, batalhões etc.), a fim de identificar os modelos de gestão adotados, os métodos aplicados e as experiências individuais desses profissionais. As entrevistas ocorreram entre os meses março e abril de 2024, sendo duas na forma *on-line* e uma por email (diante da impossibilidade de agenda do entrevistado).

Para garantir a eficácia e a consistência das entrevistas, seguiu-se um roteiro estruturado, conforme classificação feita por Gray (2012). O roteiro foi elaborado considerando as diretrizes para o gerenciamento das redes sociais (seção 2.3.4 da Revisão de Literatura).

O roteiro elaborado para o presente estudo foi estruturado em dois blocos. O primeiro trata da introdução com quatro perguntas que visam a apresentação do gestor, suas atribuições e experiência na gestão de mídias sociais, o segundo com 13 (treze) perguntas trata sobre objetivos institucionais, estratégias das mídias sociais, seleção das plataformas, gerenciamento diário, gerenciamento de crises, avaliação com indicadores, formação da equipe, e, por fim os desafios, oportunidades e futuro das mídias sociais nas instituições de segurança pública. O roteiro encontra-se no Apêndice A.

3.1.2 Fase descritiva – PMSC

A análise das práticas gerenciais relacionadas às mídias sociais da PMSC iniciou com pesquisa documental nas três principais plataformas utilizadas pela organização e divulgadas no website oficial da PMSC¹. Trata-se, portanto, dos perfis oficiais de âmbito institucional estadual, não se considerando os perfis menores, como de unidades, batalhões etc. A pesquisa documental seguiu de acordo com as orientações estabelecidas por Somekh e Lewin (2005) e Paugam (2015). Considerando a existência de sete plataformas, foi utilizado como critério de escolha as três redes sociais com maior número de seguidores. Neste sentido, as redes selecionadas foram Youtube, Instagram e Facebook, que apresentaram os seguintes números (respectivamente) em 17 de agosto de 2023: 204 mil, 178 mil e 156 mil seguidores.

Foram levantados os indicadores relacionados ao número de seguidores, média alcance, média de curtidas por postagem, média de comentários por postagem ou de engajamento (nas plataformas que proporcionam esse recurso). O lapso temporal a ser definido corresponde ao último ano no período de 30 de abril de 2023 a 30 de abril de 2024.

¹ <https://www.pm.sc.gov.br/paginas/redes-sociais-pmsc>

Além disso, foram feitas outras formas de coleta para complementar esses dados, como análises qualitativas das postagens realizadas nas redes. Dessa forma, foi possível obter uma visão mais ampla e completa dos indicadores levantados anteriormente para melhor avaliar o desempenho da instituição a partir das práticas gerenciais das redes sociais existentes.

Após, buscou-se identificar as práticas de gerenciamento de redes sociais realizadas pela PMSC, considerando suas características e objetivos institucionais apontados no Plano Estratégico. O levantamento tem como finalidade comparar as diretrizes de gerenciamento das redes sociais identificadas na literatura com as percepções de gestores públicos e as práticas realizadas na PMSC.

Para alcançar estes objetivos, foram utilizadas a pesquisa documental no Plano Estratégico (2023) e o levantamento de dados mediante aplicação de entrevista em profundidade com o gestor responsável pela área de comunicação.

3.2 MÉTODO DE ANÁLISE DE DADOS

Os dados coletados na pesquisa bibliográfica e documental foram analisados de modo interpretativo. Conceitualmente, esta é uma forma de análise dos dados coletados por abordagem qualitativa que se concentra em entender o significado que os participantes atribuem às suas experiências, ações ou interações. A ideia é interpretar os fenômenos no contexto em que ocorrem (Creswell, 2014).

No caso das entrevistas, a técnica usada foi a análise de conteúdo, seguindo os passos propostos por Creswell e Clark (2013, p. 189):

1. Codificar dados (destacar trechos)
2. Atribuir rótulos aos códigos
3. Agrupar códigos em categorias (origem teórica ou empírica)
4. Inter-relacionar as categorias ou resumir para conjuntos menores
5. Usar programas para análise de dados qualitativos

Inicialmente, os códigos surgiram das diretrizes e conteúdo apresentados anteriormente na revisão de literatura (seção 2.3.4), sendo classificados em:

1. Objetivos institucionais/Objetivo de presença nas redes sociais (Diretriz 1);
2. Seleção de plataformas (Diretriz 2);
3. Estratégia de produção de conteúdo (Diretriz 3);

4. Monitoramento das plataformas (Diretriz 4);
5. Conformidade legal (Diretriz 5);
6. Engajamento e Confiança (Diretriz 6);
7. Avaliação e ajustes/ Avaliação da produção (Diretriz 7)
8. Análise de dados e indicadores (Diretriz 7);
9. Estrutura organizacional (Hu; Lovrich, 2019);
10. Gerenciamento de equipes (Tafesse; Korneliussen, 2021);
11. Capacitação e treinamento (Cao; Poorani, 2015; Tafesse; Korneliussen, 2021);
12. Planejamento de recursos materiais (Cao; Poorani, 2015; Dekker; Van Den Brink; Meijer, 2020).

Após a realização das entrevistas, emergiu a necessidade de expandir os códigos inicialmente propostos, dado que alguns temas abordados pelos entrevistados não se encaixavam perfeitamente nos rótulos previamente estabelecidos. Além disso, certos temas revelaram-se como “subcódigos” relevantes, sendo citados recorrentemente e, portanto, adquirindo importância significativa para o processo de codificação. Dessa forma, cinco novos códigos foram identificados: relações institucionais, percepções do público interno, gestão de crises, impacto do contexto, e perspectivas do uso das redes sociais na Segurança Pública.

“Relações institucionais” emergiram como um código essencial devido às frequentes menções dos entrevistados à importância da interação e cooperação entre a Polícia Militar e outras instituições, seja para promover uma imagem positiva, seja para coordenar ações conjuntas. “Percepções do público interno” também se destacou, pois os entrevistados apontaram consistentemente a importância de considerar as opiniões e o engajamento dos próprios membros da corporação em relação às atividades nas mídias sociais, afetando diretamente a coesão e o alinhamento institucional.

A “gestão de crises” foi outro código que ganhou relevância durante as entrevistas, refletindo a preocupação dos gestores com a capacidade de responder rapidamente a situações críticas e emergenciais que possam impactar a imagem pública da corporação. Da mesma forma, o “impacto do contexto” se mostrou um código relevante, pois os entrevistados frequentemente destacaram como fatores externos, como mudanças políticas ou sociais, influenciam a estratégia de

comunicação nas mídias sociais. Finalmente, as “perspectivas do uso das redes sociais na Segurança Pública” surgiram como um código pertinente, evidenciando a visão dos entrevistados sobre o papel futuro das mídias sociais como ferramentas de interação com a comunidade e melhoria da segurança pública.

Com a inclusão desses novos códigos, o total aumentou para dezessete, abrangendo uma variedade de aspectos cruciais do gerenciamento de mídias sociais. Posteriormente, esses códigos foram agrupados em três “macro etapas” de gerenciamento de projetos: Planejamento, Implementação e Avaliação. Esse agrupamento não só refletiu os temas emergentes do campo, mas também foi essencial para a construção de um *framework* que seja capaz de orientar a gestão de mídias sociais de maneira mais estruturada e alinhada com as necessidades específicas das Polícias Militares.

Por fim, cumpre destacar que esta pesquisa fez uso o *software* ATLAS.ti 24 para auxiliar no processo de codificação, análise e compreensão da relação entre os códigos e categorias mapeadas no estudo.

4 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

A apresentação dos resultados desta dissertação divide-se em três subseções. A primeira traz a análise descritiva das entrevistas aplicadas com os policiais militares dos Estados A, B e C. Posteriormente, apresenta-se a análise descritiva da entrevista e análise documental realizada na PMSC. No final desta seção é apresentada a análise dos códigos extraídos das quatro entrevistas realizadas.

4.1 GERENCIAMENTO DAS REDES SOCIAIS DAS POLÍCIAS MILITARES BRASILEIRAS SELECIONADAS

4.1.1 Perfil dos Entrevistados

Este estudo analisou o perfil de três membros de diferentes instituições policiais de estados distintos do Brasil, designados como entrevistados A, B e C. Cada um desses profissionais ocupa uma posição estratégica dentro do setor de comunicação de suas respectivas organizações, sendo responsáveis pela gestão das mídias sociais, além de outras funções relacionadas à comunicação institucional.

Entrevistado A da Polícia Militar A ocupa o posto de Major e chefia a Comunicação Institucional. Está aproximadamente há dois anos à frente da seção. Dentre os entrevistados foi o único com formação acadêmica na área de comunicação social, no caso em Jornalismo. Também tem pós-graduação em Assessoria de Comunicação.

Entrevistado B da Polícia Militar B ocupa o cargo de Capitão e é o chefe da seção de produções audiovisuais do Centro de Comunicação Social. Ele está desde junho de 2023 nesta função específica, mas possui experiência prévia em mídias sociais durante um ano que passou na academia de formação militar, além de outras responsabilidades em comunicação social.

Entrevistado C da Polícia Militar C é Tenente-Coronel e atua como chefe da 5ª Seção do Estado-Maior, com um ano de experiência nessa função específica. Sua atuação concentra-se na gestão de mídias sociais, com o objetivo de promover a marca da instituição e engajar o público.

Ao examinar os perfis dos entrevistados A, B e C, membros de instituições policiais de diferentes estados do Brasil, nota-se que cada um ocupa uma posição estratégica dentro da divisão de comunicações de suas respectivas organizações. Estes profissionais são responsáveis não apenas pela gestão das mídias sociais, mas também por outras funções vitais de comunicação institucional.

O Tenente-Coronel e entrevistado C, chefe da 5ª Seção do Estado-Maior, com um ano de experiência em sua função atual, foca principalmente na gestão de mídias sociais para promover a marca da instituição e engajar o público. Por sua vez, o entrevistado B, um Capitão e chefe da seção de produções audiovisuais do Centro de Comunicação Social, traz sua experiência prévia em mídias sociais da academia de formação militar para seu papel atual. Ele lida com a comunicação de uma maneira mais ampla, abarcando responsabilidades adicionais em comunicação social. Já o entrevistado A, um Major e chefe da Comunicação Institucional, está nesta posição há aproximadamente dois anos e é distinto por sua formação acadêmica em Jornalismo, complementada por uma pós-graduação em Assessoria de Comunicação.

Essas diferenças refletem a diversidade de caminhos e especializações dentro das áreas de comunicação das forças policiais, cada um adaptando suas habilidades e formações à necessidade de suas instituições e ao papel das mídias sociais na gestão da comunicação pública e institucional. Este cenário sugere uma convergência nas funções, em que, apesar dos diferentes backgrounds e experiências, o objetivo comum é fortalecer a presença institucional.

A partir desse ponto, passa-se a descrição dos dados coletados nas entrevistas com base na delimitação construída anteriormente, de maneira a deixar de forma mais clara as etapas do gerenciamento das mídias sociais.

4.1.2 Planejamento

Os entrevistados relataram as ações de planejamento que envolvem a gestão das redes sociais. Em concordância com a literatura foram identificados (a) os objetivos para presença nas mídias sociais, (b) seleção de plataformas; (c) estratégias de conteúdo; (d) gerenciamento de equipes e; (e) planejamento de recursos materiais.

Outras perspectivas sobre o planejamento na gestão das redes sociais foram citadas, embora não observadas na literatura. Em específico, (f) as relações institucionais e; (g) a percepção do público interno sobre o processo comunicacional.

4.1.2.1 Objetivo de presença nas redes sociais

As abordagens das diferentes polícias militares sobre seus objetivos institucionais refletem suas estratégias específicas para interação com a comunidade e a promoção de suas atividades nas redes sociais.

A Polícia Militar do Estado A destacou seu lema e enfatizou a importância de aproximar a polícia do público em geral. O entrevistado mencionou:

[...] nós temos um lema desse atual comando que é: a nossa missão é servir. Aproximar a polícia militar do Estado A do público em geral... esse é o principal objetivo. Nossas redes sociais visam aproximar a comunidade, a população, dos nossos policiais militares e também fazer com que o policial militar se reconheça ali na rede social.

A Polícia Militar B utilizou suas mídias sociais para informar a população, reconhecendo a importância dessas plataformas para alcançar muitas pessoas. Como o entrevistado disse: "tendo a possibilidade de a Polícia Militar ter um canal, ter voz e hoje com alcance de milhões de pessoas, faz com que a gente utilize essas mídias para informar a população".

Já a Polícia Militar C focou em promover sua marca junto à sociedade, especialmente entre os jovens, divulgando suas ações. O gestor expressou: "Promover a marca da PM [...] junto a sociedade, divulgando nossas ações à população, principalmente aos jovens".

Em resumo, as três instituições compartilham a visão de que as mídias sociais são ferramentas essenciais para aproximar-se da comunidade, melhorar a comunicação e promover uma imagem positiva da polícia. Cada uma adapta essa estratégia de acordo com suas necessidades específicas e públicos-alvo, mas o objetivo subjacente de estreitar os laços com a comunidade é um tema comum entre todas elas.

4.1.2.2 Seleção de plataformas

A seleção de plataformas é aspecto crucial que reflete tanto as tendências de uso quanto as necessidades específicas de cada instituição.

A Polícia Militar A destaca o uso predominante do Instagram devido à sua maior receptividade e alcance:

Todos os nossos vídeos que a gente publica no Instagram, joga pro YouTube também, mas a gente sabe que o YouTube é outro formato, é algo mais elaborado [...] Mas o que está dando hoje, mais retorno e mais visibilidade, mais alcance da polícia militar, em termos de rede social é o Instagram.

Esse enfoque no Instagram revela uma estratégia de utilização de plataformas com base na análise de desempenho e engajamento.

Além disso, a Polícia Militar A adota um processo rigoroso de estudo antes de ingressar em novas plataformas:

Então a polícia militar, ela vai querer criar um TikTok, então assim, parte da assessoria de comunicação a ideia. É feito um estudo sobre aquela rede social [...] A gente faz um estudo prévio, verifica [...] e aí submeter ao comando da corporação, diretamente ao nosso comandante geral.

Essa abordagem sistemática assegura que cada plataforma escolhida esteja alinhada com os objetivos institucionais e o perfil do público-alvo.

A Polícia Militar B, por sua vez, utiliza uma variedade de plataformas, incluindo Instagram, YouTube, Facebook e TikTok, com uma clara diferenciação de uso para cada uma: "O Instagram desde outubro de 2015 a gente utiliza essa plataforma [...] TikTok é uma ferramenta nova que nós estamos utilizando também apenas a nossa agência central aqui de comunicação que pode utilizar." A exclusividade no uso do TikTok pela agência central indica um controle rigoroso sobre o conteúdo e a imagem institucional projetada.

A seleção de plataformas é baseada em estudos detalhados sobre o público de cada mídia: "Nosso estudo aqui diz que cada mídia tem um público diferente [...] a gente percebe que até o conteúdo que a gente direciona para essas mídias, ela tem um engajamento e uma aceitação diferente."

A Polícia Militar B também foca em alcançar toda a população de forma estratégica: "A estratégia nossa é alcançar toda a população, então, tudo que tiver de mídia tiver oportunidade, a gente vai buscar, então as escolhas das mídias são basicamente por isso."

De forma bem objetiva, a Polícia Militar C abordou a questão: "Por que estas mídias/sociais foram escolhidas? Por serem as mais utilizadas pela sociedade". Dessa forma, em termos de convergência, todas as instituições destacam a importância do estudo e da análise de dados para a escolha e utilização das plataformas de mídias sociais.

4.1.2.3 Estratégias para produção de conteúdo

Para fortalecer a confiança da comunidade, a Polícia Militar C busca aproximar-se cada vez mais da sociedade e enfraquecer discursos negativos. "Acredito que a Polícia Militar deve se aproximar cada vez mais da sociedade, enfraquecendo discursos doutrinários que somos o inimigo social por sermos o braço armado do Estado."

A instituição trata a gestão das mídias sociais de forma profissional, semelhante às relações públicas de uma empresa privada, estudando o mercado e expandindo suas formas de divulgação. "Acredito que devemos tratar o PM5 ² como a relações públicas de qualquer empresa privada, estudando o mercado, no nosso caso a sociedade, expandindo cada vez mais nossa forma de divulgar nossa empresa".

A Polícia Militar do Estado A, por sua vez, adota uma abordagem mais detalhada na criação de conteúdo, buscando sempre aproximar a instituição da comunidade. "Nossa missão é servir. [...] Aproximar a polícia militar do estado [...] do público em geral. Mostrar como é a Polícia Militar. [...] Fazer com que o policial militar se reconheça ali na rede social." A ênfase está em mostrar o dia a dia dos policiais, desde a preparação até as operações, o que ajuda a criar uma conexão mais forte com o público.

Além disso, a Polícia Militar A se preocupa em não buscar *likes* pelo simples engajamento, mas sim em transmitir os valores da instituição: "as nossas postagens buscam justamente isso, mostrar os nossos valores, mostrar a visão da polícia militar."

A Polícia Militar B utiliza as mídias sociais para comunicar diretamente com a população, sem intermediários. "A verdade a gente consegue ter a um canal direto com a população, não preciso mais de um interlocutor, não preciso mais de uma mídia." Essa estratégia permite uma comunicação mais transparente e imediata. Além

² É o policial militar responsável pela comunicação em uma organização policial militar.

disso, a instituição trabalha tanto com conteúdos factuais quanto programados, mantendo um calendário compartilhado que inclui eventos importantes ao longo do ano.

A segmentação do público e a adaptação do conteúdo para diferentes plataformas também são estratégias importantes para a Polícia Militar B. "Ações sociais, por exemplo, elas vão muito bem no Facebook, no Instagram, um vídeo mais do Choque, um vídeo mais com uma música mais em alta, uma questão mais rápida." A escolha das plataformas e do tipo de conteúdo é feita com base na análise detalhada do público e de suas preferências.

Ambas as instituições, A e B, destacam a importância do monitoramento constante e da análise de dados para ajustar suas estratégias. A Polícia Militar C, por exemplo, evita utilizar as redes sociais para esclarecer ou contrapor situações de crises, preferindo a imprensa para essas situações: "Na PM [...] evitamos utilizar as redes sociais para esclarecer ou contrapor situações de crises. Preferimos fazer frente junto a imprensa."

Em termos de convergência, todas as instituições valorizam a proximidade e a transparência na comunicação com o público. Enquanto a Polícia Militar A foca em mostrar o dia a dia operacional e transmitir valores institucionais, a Polícia Militar B adota uma segmentação detalhada do público e ajusta o conteúdo conforme a plataforma, e a Polícia Militar C prioriza a rapidez e a qualidade da informação, evitando o uso das redes sociais em situações de crise.

4.1.2.4 Gerenciamento de equipes

Outro ponto do planejamento também muito citado pelos entrevistados foram questões associadas aos recursos humanos, incluindo a escolha por gestores com experiência técnica.

As abordagens das diferentes polícias militares sobre a experiência do gestor no planejamento de mídias sociais refletem as diversas trajetórias e conhecimentos adquiridos por seus responsáveis pelas comunicações.

A Polícia Militar do Estado A possui uma equipe de profissionais qualificados no ramo, todos militares, sem funcionários contratados ou terceirizados. A equipe é

composta por policiais militares com formação em jornalismo, publicidade e outras especialidades em comunicação social.

Outro ponto mencionado foi: "Eles são web design... Eles trabalham com Corel, com Photoshop, com todos os programas de edição de imagem... todos quase também captam imagens, ou seja, eles filmam, eles fotografam". Isso evidencia a importância da multifuncionalidade e do domínio de ferramentas tecnológicas para o cumprimento das atividades de comunicação.

A equipe é composta por um major, uma capitão, uma tenente e outros praças, além de uma funcionária civil. "Nós temos atualmente um corpo de 16 pessoas trabalhando aqui conosco. Quanto à experiência do gestor, o entrevistado A relatou:

Em torno de 2 anos estou aqui já, 2 anos à frente da assessoria de comunicação da polícia militar. Houve a mudança de comando, mas aí fui convidado a participar, a ficar à frente aqui ainda... aqui estamos ainda contribuindo.

Essa experiência reflete um período contínuo de trabalho na assessoria de comunicação, contribuindo para a estabilidade e continuidade das estratégias de mídia.

A estrutura organizacional da PMA inclui uma assessoria de imprensa com cinco policiais e um núcleo de mídias sociais composto por quatro policiais especializados em web design, edição de imagem e gerenciamento de redes sociais. "Nós temos 5 policiais que trabalham diretamente na assessoria de imprensa" e "um é social mídia, mas todos 4 policiais, eles são web design."

Já a estrutura da Polícia Militar do Estado B se apresenta ampliada, com uma divisão de propaganda institucional estruturada em várias equipes específicas para diferentes áreas: produção audiovisual, produção de artes gráficas e gerenciamento de mídias sociais.

Hoje nós temos só uma divisão de propaganda institucional aqui [...] tudo que é produção audiovisual fica com uma equipe. Tudo que é produção de arte estáticas, artes gráficas, com uma outra equipe com outro oficial e o gerenciamento de mídias como a outra equipe. Um outro oficial.

Para garantir que os profissionais estejam qualificados, a PM B seleciona aqueles que já possuem alguma experiência ou formação na área de mídias sociais. Quanto à experiência do gestor, a Polícia Militar B apresenta um perfil de experiência

variada em comunicação, com destaque para o trabalho anterior em mídias sociais. Conforme relatado: "Eu estou no Centro de Comunicação, mas eu já trabalhei em mídias sociais na Academia [...] então eu fiquei um ano e depois, em junho do ano passado, eu vim para cá". Este relato mostra uma transição de funções, evidenciando a importância da experiência prévia em outras áreas de comunicação.

A estrutura organizacional B inclui apenas policiais militares e a seleção dos profissionais é feita por meio de entrevistas e avaliações internas:

Só policiais militares. Não temos civis que trabalham aqui. É geralmente, a gente é o primeiro passo, é a entrevista, então a gente, ou por meio da intranet ou por meio de grupos de WhatsApp, a gente coloca aí a possibilidade, né? A vaga disponível pra aquele profissional e aí os policiais agendam uma entrevista com a gente.

A divisão do trabalho é uma estratégia fundamental para garantir que todas as demandas sejam atendidas de forma eficiente. O entrevistado B descreveu:

Teve essa separação para que uma equipe cuide apenas o gerenciamento dessas mídias, aí até talvez entrando até na outra na outra questão que já vai fazendo, o gerenciamento vai acompanhando. É o que está acontecendo, de o que tem de alta, né? De trends, de assuntos que estão falando, de dúvidas que a população está e vai fazendo esse monitoramento, gerenciando essas mídias e as outras equipes vão produzindo os materiais.

No mesmo sentido a Polícia Militar C faz a gestão do efetivo: "São selecionados do meio da tropa os que possuem algum curso ou especialização na área de publicidade e propaganda, jornalismo, fotografia, produção de mídias etc."

O representante da Polícia Militar C possui uma experiência mais curta na função atual e uma resposta sucinta sobre a experiência na área: "Tempo na função atual: Um ano. Experiência na área: Não". Essa declaração destaca a falta de experiência prévia específica na área de mídias sociais.

Essas abordagens possuem pontos em comum e diferenças importantes. Todos os entrevistados reconhecem a importância da experiência técnica no planejamento de mídias sociais e há uma valorização da continuidade e estabilidade nas funções relacionadas à comunicação social.

No entanto, a Polícia Militar do Estado A e B apresentam um histórico anterior de trabalho em mídias sociais, o que indica uma formação contínua na área de comunicação. Por outro lado, a Polícia Militar C revela uma experiência mais curta na

função atual e a falta de experiência prévia específica em mídias sociais, o que pode impactar na eficácia das estratégias de comunicação.

As citações mostram que, enquanto algumas instituições valorizam a continuidade e a experiência consolidada, outras estão em processo de construção dessa expertise, refletindo diferentes estágios de desenvolvimento no uso das mídias sociais para a comunicação institucional.

4.1.2.5 Planejamento de recursos materiais

Outro ponto identificado nas falas além dos recursos humanos são os recursos materiais e como isso afeta o gerenciamento das mídias sociais. A Polícia Militar A enfrenta desafios significativos relacionados aos recursos materiais para o gerenciamento de suas plataformas. Os gestores destacaram a dificuldade em obter equipamentos: "uma das grandes dificuldades que a gente tem é essa questão de recurso material... essa sala que eu estou aqui é apenas um espaço momentâneo, porque o nosso comando aqui está passando por uma grande reforma."

Além disso, os recursos disponíveis são limitados, o que é uma realidade comum em órgãos públicos. "O desafio é a questão de recursos. Quem dera a gente poder ter recursos ilimitados para trabalhar ainda mais em prol. Os nossos recursos são limitados." No entanto, a PM A destaca que todo o trabalho é feito sem investimentos em seguidores ou impulsionamento pago: "todo o nosso trabalho aqui é orgânico, tá? A gente não paga nada. Nossos seguidores não são pagos, então os comentários não são pagos, a gente não impulsionou essa rede social."

Apesar dessas limitações, o entrevistado A menciona os avanços recentes na aquisição de materiais para melhorar a qualidade de suas postagens: "nós conseguimos comprar câmeras, nós conseguimos comprar *guimbal*³, nós conseguimos comprar tripé, conseguimos comprar drone."

A Polícia Militar do Estado B destaca a eficiência dos recursos nas mídias sociais, especialmente em comparação com os custos elevados da mídia tradicional. "Antigamente, numa revista ou num jornal de grande circulação, você tinha que pagar,

³ Dispositivo também conhecido como estabilizador de câmera, é um acessório que ajuda a manter uma câmera fotográfica ou filmadora estável e nivelada, mesmo quando está em movimento.

despender um recurso enorme. Hoje, com o celular, você consegue alcançar numa *live* milhares de pessoas."

O entrevistado B vê a expansão das mídias sociais como uma oportunidade com baixo custo e alta eficiência. "É totalmente certo que é uma expansão cada vez maior e cada vez mais pode ser melhor aproveitada com baixíssimo custo." Isso destaca a visão estratégica da PMESP em utilizar tecnologias acessíveis para maximizar o alcance e o engajamento com o público.

4.1.2.6 Relações institucionais

Já as relações institucionais, estas são essenciais para o planejamento e a execução das estratégias, pois envolvem a interação da comunicação institucional com outros órgãos governamentais e instituições, influenciando diretamente as decisões dos gestores de mídias sociais.

A Polícia Militar C destaca a importância de se aproximar da sociedade civil para enfraquecer discursos negativos e melhorar a imagem institucional. O oficial entrevistado menciona: "A Polícia Militar deve se aproximar cada vez mais da sociedade, enfraquecendo discursos doutrinários que somos o inimigo social por sermos o braço armado do Estado." Esse enfoque na construção de confiança e engajamento com a comunidade demonstra uma relação estratégica com a sociedade civil para fortalecer a percepção pública da instituição.

A Polícia Militar A enfatiza a necessidade de uma comunicação coordenada e integrada com outras entidades governamentais. Um exemplo disso é: "Qualquer situação de dúvida, ou algo mais criterioso que precisa de um aval até do governo, do chefe da casa civil? [...] Na assessoria de comunicação aqui da Secretaria de Segurança Pública, com apoio da Casa Civil."

Essa colaboração permite que a instituição mantenha uma comunicação alinhada e consistente, tanto internamente quanto externamente, assegurando que todas as mensagens passem pelo crivo de várias entidades antes de serem divulgadas.

A fala do entrevistado B segue no sentido de inserir a Polícia como referência perante as outras instituições quando o assunto for segurança pública: "é ter vários especialistas em segurança pública falando como se portar em um assalto, num

roubo, e o que a polícia está falando? [...] Muito deles nem são especialistas. A gente pode utilizar [...] de forma mais qualitativa essas mídias”.

4.1.2.7 Percepções do público interno

No gerenciamento de mídias sociais realizado pelas polícias militares, os entrevistados foram unânimes em demonstrar preocupação com o público interno nas estratégias e produção de conteúdo.

A Polícia Militar A enfatiza a importância de o policial sentir-se parte do processo comunicacional. O entrevistado menciona:

A gente acha muito importante o policial, ele se sentir parte do processo, não é? [...] Para mim, para a gente é importante porque ele passa a ter a sensação de pertencimento da corporação e passa a ver que a instituição está preocupada em mostrar para a sociedade o dia a dia.

Esse sentimento de pertencimento é visto como crucial para o engajamento interno e para a projeção da imagem institucional.

Além disso, há a preocupação em preservar os policiais:

Em nenhum momento a gente é para expor algum policial militar, uma situação ou outra, que vale deixá-lo constrangido mais na frente? [...] A nossa ideia é que o policial militar, ele realmente se reconheça. E se enalteça. Por ser policial militar.

Isso reforça o compromisso com a valorização dos membros da corporação e a conformidade legal.

Por outro lado, a Polícia Militar B aborda as dificuldades quanto à aceitação dos conteúdos institucionais pelo público interno: É a um desafio que nós temos aqui. [...] É da, na minha opinião, é a aceitação do público interno, então ainda nós temos muita resistência do público interno e aceitar nossos conteúdos institucionais. Esse aspecto ressalta a importância de criar conteúdos que gerem orgulho e motivação para os policiais compartilharem nas redes.

A Polícia Militar C destaca a análise das interações nas redes como uma ferramenta para entender o público interno. Uma resposta ao questionário esclarece: "Sim, observamos o comportamento das interações do público, interno e externo, inclusive algumas postagens geram pautas positivas na imprensa." O monitoramento

contínuo das redes sociais permite ajustar as estratégias de comunicação para melhor atender às necessidades e expectativas dos policiais.

Esses exemplos ilustram as diversas abordagens e desafios enfrentados pelas polícias militares no gerenciamento de suas mídias sociais, com um foco também na comunicação estratégica para o público interno, valorizando o engajamento e a aceitação dos membros da corporação.

4.1.3 Implementação

No tocante às ações de implementação, as respostas dos entrevistados trazem as seguintes ações citadas na literatura: (a) estrutura organizacional, (b) monitoramento das plataformas, (c) engajamento e confiança e outro ponto presente na fala dos entrevistados, relacionados à implementação, é a constante (d) capacitação e treinamento.

Outras perspectivas sobre o planejamento na gestão das redes sociais foram citadas, embora não observadas na literatura. Em específico, (e) gestão de crises, e; (f) o impacto do contexto.

4.1.3.1 Estrutura organizacional

A estrutura organizacional desempenha um papel crucial na aprovação do conteúdo que será comunicado nas redes sociais. A Polícia Militar C acredita que "devemos tratar o PM5 como as relações públicas de qualquer empresa privada, estudando o mercado, no nosso caso a sociedade, expandindo cada vez mais nossa forma de divulgar nossa empresa". Esse entendimento reforça a importância de um alinhamento estratégico e organizacional na comunicação pública.

Na Polícia Militar A a decisão final sobre a utilização das redes sociais é submetida ao comandante-geral, destacando a ligação direta da assessoria de comunicação ao alto comando.

A relação próxima com o comandante-geral é uma característica destacada: "Eu praticamente despacho todo dia no comandante-geral, seja pessoalmente. Ou seja, pelo WhatsApp, que é a ferramenta hoje muito utilizada de trabalho."

(Entrevistado A) Essa proximidade facilita a comunicação e a tomada de decisões rápidas e informadas.

A estrutura organizacional também se reflete na equipe dedicada à comunicação. A Polícia Militar A menciona: "Nós temos também um núcleo de mídias sociais. Que são 4 policiais que trabalham conosco. E desses 4 policiais, um é Social Media." Essa equipe especializada é responsável por todas as postagens, que passam por uma revisão antes da publicação.

Na Polícia Militar B, a divisão de tarefas é igualmente importante:

"Hoje nós temos só uma divisão de propaganda institucional aqui é que há um efetivo grande, aí nós estamos estruturando isso de várias formas [...] tudo que a produção audiovisual fica com uma equipe. Tudo que é produção de arte estáticas, artes gráficas, com uma outra equipe com outro oficial e o gerenciamento de mídias com outra equipe. Um outro oficial."

Essa separação permite uma gestão mais eficiente e focada. Tanto a Polícia Militar A quanto a Polícia Militar B mencionam a ligação direta da assessoria de comunicação com o alto comando, o que facilita a tomada de decisões rápidas e a implementação de estratégias comunicacionais. As três polícias demonstram uma preocupação constante com a avaliação das estratégias de comunicação e ajustes necessários para melhorar a eficácia das mídias sociais.

Esses exemplos mostram como a estrutura organizacional impacta diretamente o planejamento e a execução das estratégias de mídias sociais nas polícias militares. As três instituições destacam a importância de uma estrutura organizacional clara e bem definida para o gerenciamento das mídias sociais. Todas possuem equipes dedicadas ou divisões específicas para a comunicação social e o gerenciamento das redes sociais.

4.1.3.2 Engajamento e confiança

Nas análises que tratam de engajamento, percebe-se que a Polícia Militar do Estado A adota diversas estratégias para buscar a confiança da população por meio das mídias sociais. Eles utilizam suas redes para mostrar o dia a dia dos policiais e suas operações, proporcionando uma visão mais humana e acessível da corporação:

Aproximar a polícia militar [...] do público em geral. Mostrar como é a polícia militar... Fazendo ali através da nossa nossos vídeos nas redes sociais, algumas dicas de segurança primária e mostrar realmente tentar aproximar a polícia militar ou policial militar, que é um cidadão, não é? Que presta um serviço à comunidade.

A PM A também valoriza a interação direta com os seguidores, respondendo rapidamente aos comentários e utilizando o feedback para melhorar seus serviços, conforme aponta o gestor sobre o policial que faz o monitoramento: "Ele observa esses comentários, analisa. Esses comentários. E nos traz... Mas tem aquele comentário que muitas vezes traz uma denúncia, traz uma informação de solicitação de policiamento." Em situações de crise, adotam uma comunicação transparente e rápida para evitar que outras narrativas dominem a situação.

A análise contínua de métricas fornecidas pelas plataformas de redes sociais orienta suas estratégias diárias, ajustando horários e tipos de conteúdo com base no comportamento do público também é uma prática da PM A.

A Polícia Militar B utiliza diversas estratégias nas mídias sociais para ganhar a confiança da população. Uma das principais abordagens é a transparência e a comunicação direta. "É uma oportunidade de a polícia militar ela ter voz, então entendo que antigamente nós tínhamos aí as notícias... Não sei como funciona em Santa Catarina, mas o estado B, a polícia é alvo de várias notícias negativas." Essa abordagem, segundo o entrevistado, permite à instituição comunicar diretamente com o público, sem intermediários, e responder rapidamente a situações de crise.

A estratégia da PM do Estado C inclui a produção de conteúdos que valorizem a instituição e promovam pautas positivas, contrapondo notícias negativas. "Fazemos conteúdos que valorize a instituição PM, do nosso Estado e também de outros, como por exemplo cards alusivos a aniversários de nossas coirmãs." Além disso, a velocidade das informações e a qualidade dos produtos ajudam a engajar a sociedade. "Essa velocidade das informações aliados a produtos de qualidade espalhamos, engajamos nossas pautas para grande parte da sociedade", afirmou o entrevistado C.

A Polícia Militar C destaca a importância da velocidade da informação e do engajamento com o público. O policial entrevistado menciona: "Essa velocidade das informações aliados a produtos de qualidade espalhamos, engajamos nossas pautas para grande parte da sociedade." Esse enfoque mostra a preocupação em manter a população informada rapidamente e com qualidade.

4.1.3.3 Monitoramento das plataformas

A Polícia Militar do Estado A adota um monitoramento constante de suas redes sociais. Os gestores destacam a importância de uma escala contínua para acompanhar as atividades, inclusive nos fins de semana e feriados. "Todo dia, final de semana, folga? Não. A gente tem uma escala todo dia, então assim, feriado, domingo, feriadão, sábado."

O monitoramento é feito por um social media que acompanha as redes sociais diariamente, analisando comentários e o perfil de interação dos seguidores. "Um é social mídia que acompanha nossas redes sociais diariamente a todo momento, aí vai olhando os comentários, vai analisando qual o melhor horário de postagem." Este trabalho permite a análise de métricas e a adaptação das estratégias conforme necessário: "A gente faz esse estudo minucioso aí para ver a repercussão."

A resposta aos comentários é uma parte crucial do monitoramento, com atenção diferenciada para elogios e denúncias (entrevistado A):

Tem aquele comentário que é do aplauso, que é da curtida, que é parabéns e a gente interage com aquilo ali. Mas tem aquele comentário que muitas vezes traz uma denúncia, traz uma informação de solicitação de policiamento.

Em situações de crise, o monitoramento é importante para fornecer informações rápidas e precisas, seguindo os princípios de transparência e rapidez. "Por conta dessa situação, então, em termos bem práticos, aconteceu uma crise. A gente vai trabalhar para tentar amenizar aquela crise dentro dos princípios da assessoria de comunicação.", afirmou o entrevistado A.

A Polícia Militar do Estado B também enfatiza a importância do monitoramento contínuo das mídias sociais. A equipe de comunicação realiza esse monitoramento de forma estruturada, acompanhando tendências e assuntos em alta: "A equipe cuida apenas do gerenciamento dessas mídias... vai fazendo o monitoramento, gerenciando essas mídias e as outras equipes vão produzindo os materiais."

Os comentários nas redes sociais são vistos como um termômetro para orientar a produção de conteúdo: "É o nosso termômetro. Inclusive, a gente está criando uma equipe exclusiva para isso." A PM B também realiza análises semanais para avaliar o

engajamento e ajustar suas estratégias. "A gente faz ele semanalmente... toda segunda-feira a gente vai dando uma olhada nas mídias sociais."

Em casos de crise, a Polícia Militar B utiliza as mídias sociais para monitorar e responder rapidamente às questões levantadas pelo público. "Se a gente não estivesse acompanhando o que os comentários que estavam fazendo... a crise institucional ela ia ser agravada."

Por fim, a Polícia Militar do Estado C observa o comportamento das interações do público, tanto interno quanto externo, usando essas observações para gerar pautas positivas na imprensa: "observamos o comportamento das interações do público, interno e externo, inclusive algumas postagens geram pautas positivas na imprensa."

Em resumo, todas as polícias destacam a importância do monitoramento constante das redes sociais. A PM A e B possuem equipes dedicadas a esse trabalho, com a B destacando a criação de uma equipe exclusiva para o monitoramento. Ambas as instituições reconhecem a importância de ajustar suas estratégias com base nas métricas e *feedback* obtidos das redes sociais. A PM C, por sua vez, utiliza as observações das interações para gerar pautas positivas na imprensa.

4.1.3.4 Gestão de crises

Uma característica inerente ao dia a dia das instituições entrevistadas é a gestão de crises. As falas sobre a utilização das redes sociais pelos gestores para administrar esses momentos foi unânime.

A Polícia Militar do Estado A adota uma abordagem proativa para a gestão de crises, enfatizando a importância da transparência e rapidez na comunicação. "A gente vai trabalhar para tentar amenizar aquela crise dentro dos princípios da assessoria de comunicação, ou seja, transparência, a rápida informação, rápido repasse da informação sobre o que aconteceu naquela crise."

A PM A destaca a colaboração entre diversas instituições e níveis governamentais para garantir uma resposta coordenada e eficaz: "a gente recebe essa demanda, já produz a informação já pronto para Secretaria de Segurança Pública, que também já passa para Casa Civil."

Da mesma forma a Polícia Militar do Estado B adota uma abordagem estruturada e reativa na gestão de crises, monitorando continuamente as redes sociais

para identificar sinais de potenciais crises. Segundo o entrevistado B: "se a gente não está alinhado com o que as pessoas estão falando nas mídias e de forma isolada, a gente publica uma coisa, a crise institucional ela ia ser agravada." Os comentários nas redes sociais são usados como termômetros para ajustar a comunicação e responder adequadamente às situações de crise: "eles balizam, são termômetros para balizarem se a gente solta um conteúdo ou represa esse conteúdo naquele momento."

A Polícia Militar B também reconhece a importância de abordar erros cometidos por policiais de forma transparente, utilizando as redes sociais para comunicar ações corretivas: "se o policial cometeu um erro, a gente consegue também se posicionar através de nossas mídias, falar. Ó, ouve uma atuação errada ou um desvio de conduta. Não concordamos."

A Polícia Militar do Estado C adota uma abordagem mais cautelosa em relação ao uso das redes sociais durante crises. Prefere-se trabalhar com a imprensa para esclarecer situações críticas, utilizando as redes sociais apenas para divulgar notas públicas. Para o entrevistado C, "evitamos utilizar as redes sociais para esclarecer ou contrapor situações de crises. Preferimos fazer frente junto a imprensa, entretanto, em caso de NOTA PÚBLICA, as utilizamos juntamente com o site [...] para fazer a divulgação."

Em suma, a gestão de crises nas mídias sociais varia entre as polícias. As policiais A e B adotam abordagens proativas e reativas, utilizando as redes sociais para monitorar, comunicar e gerenciar crises de forma contínua e transparente. A polícia C, por outro lado, prefere uma abordagem mais conservadora, utilizando as redes sociais principalmente para divulgação de notas públicas, enquanto trabalha diretamente com a imprensa para gerenciar crises.

Assim, de forma resumida, nessa etapa, a estratégia de conteúdo e engajamento e confiança foram os códigos com maior magnitude (46 menções para ambos). Na sequência, os recursos humanos aparecem com 23 menções, seguido pelo monitoramento com 20 menções. A gestão de crise aparece 13 vezes e por último os recursos materiais (8).

4.1.3.5 Capacitação e treinamentos

As abordagens sobre os treinamentos e capacitação da equipe de mídias sociais mostram várias estratégias adotadas para garantir a qualificação técnica e operacional necessária.

A Polícia Militar A relata: "Ou nós capacitamos aqui dentro da nossa própria polícia, que nós criamos um curso de comunicação aqui, para que a gente possa entender melhor o que a gente está fazendo ou capacitamos em outros estados". Isso demonstra um compromisso com a formação contínua, seja internamente ou buscando recursos externos.

Todos os treinamentos são implementados após o recrutamento e seleção dos profissionais que integrarão a equipe.

Dos nossos policiais aqui, grande parte deles tem um curso de comunicação da polícia militar de São Paulo. Então, assim, ou ele tem que ser da área. Já uma formação prévia, não é? Ou publicitário ou jornalista, não é? Ou algo ligado à comunicação, marketing.

Na Polícia Militar B, os policiais passam por um curso de especialização profissional de comunicação social oferecido internamente. A "primeira qualificação é o curso que nós temos aqui. O curso de especialização profissional de comunicação social. Então ele vai fazer esse curso e durante aqui o tempo que ele fica por aqui".

Além disso, destaca a necessidade de especializar continuamente o efetivo, conforme dito: "[...] tem essa sempre essa preocupação pra gente estar acompanhando o que está acontecendo lá fora e qualificando mais o efetivo". Este enfoque destaca a importância da atualização constante e da busca por novos conhecimentos.

A Polícia Militar C menciona a realização de cursos em outras instituições militares ou civis: "Após o ingresso na seção mandamos realizar cursos em nossas coirmãs pelo Brasil ou curso em locais civis". Além disso, há uma valorização de especializações voltadas para comunicação e estratégias digitais, como mencionado:

Estou agora fazendo uma especialização sobre comunicação e estratégias digitais nas organizações, essa especialização foca mais no marketing nas empresas e muita coisa que eu vejo ali a gente poderia impactar nas nossas estratégias.

Em comum, todas elas compartilham o compromisso com a qualificação de seus efetivos, buscando formas de atualizar e especializar continuamente seus profissionais para melhorar a eficácia das suas estratégias de comunicação.

4.1.3.6 Impacto do contexto

Uma visão do momento que a instituição está inserida também é um fator apontado pelos gestores. O entrevistado A enfatiza a necessidade de avaliar constantemente a repercussão imediata das postagens, reconhecendo que nem todas terão sucesso: "A gente faz esse estudo minucioso aí para ver a repercussão. É lógico que nem tudo, nem tudo são flores."

Além disso, a participação do atual comandante é destacada, mostrando que o interesse do alto escalão da instituição pelas redes sociais afeta a gestão das mídias: "Eu avalio, eu ou tanto a capitão, como eu falei, mas dependendo da situação, dependendo do caso, e se for também, às vezes próprio do nosso comandante, nosso comandante, ele gosta muito dessa questão da comunicação."

Já a Polícia Militar B aponta a importância do contexto nos casos de crises. O entrevistado B afirma que é monitorado constantemente os comentários nas redes sociais para ajustar suas estratégias e responder adequadamente. "Então, se a gente não está alinhado com o que, o que que as pessoas estão falando nas mídias e de forma isolada, a gente publica uma coisa, a crise institucional ela ia ser agravada."

Inclusive, o gestor relata uma ocorrência emblemática que ilustra essa situação:

Nós tivemos aquele fatídico. É aquela fatídica ocorrência lá que o policial utilizou a munição de impacto controlado lá, que é a Beam Bag e acabou acertando a cabeça de um... de um torcedor. É que ele morreu, esse, esse torcedor, ele era surdo, mudo. No dia, foi domingo o jogo. Nós na segunda-feira, dia do surdo e mudo, e a gente ia publicar um vídeo aqui sobre o atendimento do nosso centro de operações faz para esse tipo de público. Se a gente não tivesse acompanhando o que os comentários que estavam fazendo, nossas publicações que lá estavam sinalizando, ó, a polícia não vai fazer nada. Cadê a polícia militar? E aí, vocês mataram o torcedor que é surdo [...].

Nesse mesmo sentido a Polícia Militar C utiliza o feedback das redes sociais para orientar a produção de conteúdo, ajustando-se às mudanças sociais e às demandas do público. "Equipe consegue o feedback, o que orienta a produção de pautas positivas da Corporação."

A PM C também destaca a importância de acompanhar e participar das mudanças sociais, garantindo que a instituição esteja alinhada com as expectativas e preocupações da sociedade: "devemos acompanhar as mudanças sociais e estarmos juntos delas, participando e fazendo parte dessas mudanças."

4.1.4 Avaliação

No que refere à avaliação das ações de gerenciamento das redes sociais, as respostas dos entrevistados se mostraram pertinentes à literatura e diretrizes apresentadas na fundamentação teórica. Os pontos abordados foram (a) avaliação da produção; (b) análise dos dados e indicadores; e (c) conformidade legal. Adicionou-se um questionamento geral, sobre a percepção dos respondentes quanto às perspectivas futuras das redes sociais, com base na avaliação das existentes.

Embora não faça parte das dimensões teóricas estudadas, entende-se que tal questão também se relaciona ao gerenciamento das redes sociais e foi analisada separadamente.

4.1.4.1 Avaliação da produção

A Polícia Militar A tem um processo diário e contínuo de avaliação de suas mídias sociais. A corporação utiliza diferentes plataformas, como Instagram e YouTube, mas destaca o Instagram como a que tem dado mais visibilidade e alcance:

Todos os nossos vídeos que a gente publica no Instagram, joga pro YouTube também, mas a gente sabe que o YouTube é outro formato, é algo mais elaborado. [...] Mas o que é o que está dando hoje, mais retorno e mais visibilidade, mais alcance da polícia militar, em termos de rede social é o Instagram.

O entrevistado então menciona que são analisados os comentários e o engajamento das postagens para identificar o que funciona melhor: "qual é a melhor postagem? Qual é o melhor perfil de postagem. [...] A gente faz esse estudo minucioso aí para ver a repercussão."

A Polícia B também realiza uma avaliação contínua e detalhada das suas mídias sociais, ajustando as estratégias conforme o público e o tipo de conteúdo. Eles

reconhecem que cada mídia tem um público diferente e ajustam o conteúdo para maximizar o engajamento:

Nosso estudo aqui diz que cada mídia tem um público diferente, alguns eles é são iguais, né? Algumas mídias a pessoa acumula, então eu tenho Facebook, tenho Instagram, tenho, mas a gente percebe que até o conteúdo que a gente direciona para essas mídias, ela tem um engajamento e uma aceitação diferente.

Além disso, a PM B tem uma rotina semanal de avaliação dos dados qualitativos das mídias sociais para ajustar suas estratégias. "A gente faz ele [sic] semanalmente, então a gente já tem até um modelo que a gente usa, a gente criou aqui uma arte, né? A gente vai criando semanalmente toda segunda-feira [...]."

O entrevistado C afirmou que a instituição utiliza um processo sistemático de avaliação das mídias sociais, focando na análise dos fatos positivos e no engajamento das postagens. "Todas as manhãs é analisado os fatos positivos da Corporação e, após uma triagem, são postados em nossas redes sociais, sendo verificado o assunto e selecionado onde postar, *feed*, *reels* etc."

A Polícia Militar C utiliza os dados fornecidos pelas próprias plataformas para medir o engajamento e ajustar suas estratégias de produção de conteúdo. "Utilizamos os dados disponibilizados pela própria mídia social, como número de visualização, curtidas, compartilhamento, onde medimos o engajamento da matéria."

Todas as três polícias militares demonstram realizar a avaliação contínua de suas atividades em mídias sociais. As polícias militares A e B adotam uma abordagem diária e semanal, respectivamente, para ajustar suas estratégias baseadas em análises de engajamento e comentários. A PM C utiliza uma abordagem sistemática, focada na análise dos dados de engajamento e na adaptação de suas estratégias de comunicação de acordo com as tendências observadas.

4.1.4.2 Análise dos dados e indicadores

A Polícia Militar do Estado A utiliza indicadores fornecidos pelas próprias plataformas de redes sociais para monitorar e ajustar suas estratégias. Por exemplo, no Instagram, eles analisam dados como a média de idade do público, gênero, localização, e horários de maior interação. "A própria ferramenta própria rede social

nos dá e a partir dali a gente vai estacionar nossas estratégias e aí isso é feito diariamente.", afirmou o Entrevistado A.

A Polícia Militar B também realiza uma análise detalhada das mídias sociais, estudando cada plataforma e seu público específico. Eles criaram um setor próprio para as mídias sociais: "A gente está criando uma equipe exclusiva para isso. Qual é a intenção principal disso? Para não deixar passar essas coisas importantes."

A PM B utiliza as métricas das redes sociais como um termômetro para medir a aceitação e engajamento do público. Comentários e interações são monitorados de perto, e as publicações são ajustadas de acordo com as reações observadas segundo o Entrevistado B.

A instituição B também revisa métricas como o número de seguidores, curtidas e comentários para ajustar suas estratégias: "A gente faz ele semanalmente, então a gente já tem até um modelo que a gente usa".

A Polícia Militar C analisa diariamente os fatos positivos e os posta nas redes sociais após uma triagem cuidadosa, inclusive indicadores ou métricas para avaliação das estratégias: "Utilizamos os dados disponibilizados pela própria mídia social, como número de visualização, curtidas, compartilhamento, onde medimos o engajamento da matéria."

As respostas dos gestores revelam que todas as três polícias militares utilizam dados e *feedback* das redes sociais para avaliar e ajustar suas estratégias de comunicação. As três instituições reconhecem o valor das métricas fornecidas pelas próprias plataformas de redes sociais para direcionar suas ações e melhorar a comunicação com o público.

4.1.4.3 Conformidade legal

A avaliação da legislação e princípios legais é um ponto abordado pelos três entrevistados. A Polícia Militar A enfatiza que todo o trabalho é pautado na legalidade e no respeito aos direitos humanos. O entrevistado A destaca que as ações nas mídias sociais refletem, em particular, os princípios constitucionais e o código penal: "o nosso policial militar trabalha dentro da lei, dentro da legalidade, não é? Respeitando os princípios constitucionais, respeitando o Código Penal, Código Processo Penal."

Além disso, há a preocupação em demonstrar que o serviço prestado é atrelado a correta aplicação lei. Segundo o entrevistado A, as mídias sociais institucionais devem ser assim como a atuação do policial: "Pautado na questão é de se aproximar da comunidade, pautado, de mostrar um bom serviço, pautado no companheirismo, pautado, enfim, de tudo o que preceitua a legalidade".

A Polícia Militar B reforça que suas missões envolvem proteger as pessoas, fazer cumprir as leis, combater o crime e preservar a ordem pública. Esses objetivos estão diretamente ligados ao conteúdo que é compartilhado nas mídias sociais. "Nossas missões, né? É proteger as pessoas, fazer cumprir as leis, combater o crime e preservar a ordem pública. Então isso está 100% ligado com o que a gente faz nas mídias sociais."

A PM do Estado C também demonstra atenção à legislação e seus princípios, bem como não vincular ações que possam prejudicar a imagem institucional: "nos preocupamos com a dignidade da pessoa humana, direitos humanos. Não queremos nenhum enlace de fato negativo com nossa marca."

As três polícias militares compartilham valores e princípios semelhantes no gerenciamento das mídias sociais. A ênfase na legalidade, respeito aos direitos humanos e a missão de proteger e servir a comunidade são comuns a todas. Cada instituição adapta esses valores ao seu contexto e utiliza as mídias sociais como uma extensão de suas atividades diárias, buscando uma aproximação positiva com a comunidade.

4.1.4.4 Perspectivas do uso das redes sociais na Segurança Pública

A última questão a ser abordada com os entrevistados trouxe indagações sobre como as mídias sociais serão utilizadas e as oportunidades que foram identificadas. O entrevistado A acredita que as mídias sociais são uma jornada irreversível, independentemente de qual plataforma esteja em voga no futuro. Ele destaca que a polícia estará em constante exposição nas redes sociais: "Hoje, o que está em voga é o Instagram. Mas daqui a alguns anos pode não ser. Mas, enfim, a polícia militar, ela vai estar sempre presente."

O entrevistado B falou sobre sua percepção de futuro das mídias sociais: "nossas projeções são de cada vez mais estar inserido. É no mundo digital, falando

cada vez mais em primeira pessoa." Ele também ressalta a necessidade de constante atualização devido à rapidez das mudanças nas redes sociais: "Eu vejo como um futuro que a gente tem que se atualizar, porque ela é muito, muito, muito rápida. A mudança, então, hoje o que era legal amanhã não é mais o que é."

Da mesma forma o entrevistado C concorda que as mídias sociais são um processo permanente e enfatiza que as mudanças fazem parte do mundo *on-line*: "Serão cada vez mais utilizadas. As mídias sociais são um caminho sem volta. Sofrerão mutações que devemos acompanhar sempre, na velocidade que elas acontecem."

Assim, os três entrevistados compartilham a visão de que as mídias sociais são essenciais e inevitáveis para o futuro. Eles reconhecem a necessidade de adaptação contínua e de estarem presentes e ativas nas plataformas digitais, independentemente das mudanças e tendências futuras. Essa visão reforça a importância das redes sociais como um canal vital de comunicação e interação com a população.

Com base nas entrevistas realizadas com os gestores das mídias sociais das Polícias Militares dos Estados A, B e C, obteve-se uma visão das estratégias e desafios enfrentados por essas instituições no ambiente digital.

4.2 GERENCIAMENTO DE REDES SOCIAIS NA PMSC

Nesta seção, o foco passa a ser a Polícia Militar de Santa Catarina (PMSC). Pretende-se identificar as diretrizes estratégicas adotadas pela instituição no que tange ao uso de mídias sociais. Além disso, apresentar-se-á um panorama das principais redes sociais utilizadas pela PMSC e uma análise da entrevista com o gestor responsável por essa área, a fim de compreender melhor as práticas e abordagens implementadas para engajar a comunidade e gerenciar a imagem da polícia no ambiente virtual.

4.2.1 Diretrizes estratégicas da PMSC

O Plano Estratégico de Comando (PEC) "360" 2023/2032 (Santa Catarina, 2023b) é o atual plano estratégico da Polícia Militar de Santa Catarina e foi

desenvolvido com o objetivo de estabelecer prioridades, definir metas e supermetas a serem alcançadas pela Polícia Militar de Santa Catarina nos próximos dez anos. Esse plano pode ser descrito pela ideia de "olhar em todas as direções (360) e, no futuro, o entorno não será mais o mesmo" (Rosa *apud* Santa Catarina, 2023b).

A preservação da Ordem Pública é uma preocupação central para a sociedade catarinense, que exige medidas para prevenir e combater a violência e a criminalidade, além de prestar auxílio aos cidadãos. Esses esforços são refletidos nos três componentes principais da Ordem Pública: Tranquilidade Pública, Salubridade Pública e Segurança Pública, com o intuito de garantir a paz social (Santa Catarina, 2023b).

Em resposta a essas demandas e com base em análises situacionais e indicadores criminais, os gestores da PMSC devem promover ações para melhorar a eficácia da Ordem Pública (Santa Catarina, 2023b).

Nesse contexto, o PEC "360" PMSC 2022/2032 se insere como um documento que consolida valores e princípios fundamentais para a missão da PMSC. Ele promove boas práticas no atendimento da ordem pública, melhora as condições de trabalho dos policiais militares e busca os avanços institucionais necessários para sustentar as mudanças planejadas (Santa Catarina, 2023b).

De acordo com o Plano Estratégico de Comando "360", a missão da organização é a proteção da ordem pública por meio da polícia ostensiva. A visão da instituição é tornar-se uma entidade legítima, efetiva, com serviços de excelência, confiável nas crises e promotora dos direitos humanos. Os valores institucionais da Polícia Militar de Santa Catarina são: conservadores com as tradições, criativos com as ações, criteriosos com os recursos, focados na missão e intransigentes com a ilegalidade (Santa Catarina, 2023b).

Especificamente quanto a uma política de comunicação, o PEC "360" integra diversas diretrizes relacionadas à comunicação e interação com a população em seus eixos estruturantes e estratégias de atuação, embora não haja uma seção dedicada exclusivamente a uma "política de comunicação".

A proximidade com a comunidade é destacada como fundamental para a efetividade das ações da PMSC. Assim, a comunicação com a população é incentivada através de programas como "Rede de Vizinhos", "Rede Catarina", "Rede

Rural" e outras iniciativas que promovem a interação direta entre a polícia e a comunidade.

A PMSC busca estabelecer uma relação de confiança com a população, permitindo que esta participe ativamente na proposição de soluções e na cobrança de resultados, promovendo um controle social salutar sobre a instituição (Santa Catarina, 2023b).

Embora não descritas detalhadamente como uma política de comunicação formal, as estratégias de comunicação incluem a transparência das ações policiais, a disseminação de boas práticas e a valorização da ostensividade para aumentar a sensação de segurança. O plano menciona a modernização e ampliação das tecnologias de informação e comunicação, como a instalação de kits de tecnologia embarcada em viaturas, que visam melhorar a qualidade e a rapidez da comunicação entre a polícia e a comunidade (Santa Catarina, 2023b).

Estas diretrizes mostram que, embora não exista uma seção específica intitulada "política de comunicação", o "Plano Estratégico de Comando 360 PMSC 2023/2032" incorpora ações e estratégias que promovem a comunicação e interação com a população de forma integrada em suas operações e programas (Santa Catarina, 2023b).

A dimensão operacional, construída em cima de seis eixos estruturantes, tem como um de seus objetivos a "proximidade", conforme apontado anteriormente. Entretanto, nesse ponto, importante apresentar parte de seu conceito (Santa Catarina, 2023b, p. 41):

Quando a polícia se aproxima das pessoas para realizar o seu serviço, como também ocorre com todas as demais organizações públicas, permitindo que o povo proponha soluções para os próprios problemas e cobre resultados, aí se estabelece uma relação que permite o exercício de controle do organismo público, muito salutar para a qualidade do serviço a ser prestado. É importante que a polícia trabalhe numa perspectiva desconcentrada para atender às necessidades da comunidade de forma mais próxima e integrada.

Assim, apesar de trazer a proximidade como um ponto relevante dentro do plano estratégico, não há menção ou um projeto definido para o universo digital, em especial as mídias sociais da corporação.

Recentemente, a Carta de Apresentação de Polícia Ostensiva e Ordem Pública (Santa Catarina, 2024) trouxe em seu capítulo sobre "Relacionamento com a

Sociedade” uma página dedicada a convidar o cidadão a acessar os perfis oficiais institucionais.

Assim dispõe o documento (2024, p. 71):

Nossas plataformas sociais são canais diretos de comunicação, onde compartilhamos notícias, dicas de segurança, informações sobre ações policiais, eventos comunitários e outros conteúdos relevantes. Estamos comprometidos em manter a população informada e envolvida, contribuindo para a construção de uma sociedade mais segura e colaborativa. Estamos cientes de que a participação ativa da comunidade é essencial para o sucesso das ações de segurança. Ao seguir nossas redes sociais, você se torna parte ativa desse processo, contribuindo para a construção de uma sociedade mais segura e colaborativa. Convidamos você a se juntar a nós nas redes sociais da PMSC e a compartilhar essas informações com seus amigos e familiares. Sua participação é fundamental para fortalecer os laços entre a polícia e a comunidade.

O trecho destacado evidencia a importância estratégica das plataformas sociais como canais diretos de comunicação entre a PMSC e a comunidade. A ênfase no compartilhamento de notícias, dicas de segurança, informações sobre ações policiais e eventos comunitários reflete um compromisso com a transparência e a manutenção de um fluxo constante de informações relevantes para a população.

Ao convidar os cidadãos a seguirem e interagirem com as redes sociais da PMSC, a instituição busca fortalecer os laços com a comunidade, promovendo um engajamento que é essencial para a eficácia das ações policiais e para o fortalecimento da confiança pública.

Por último, cita-se o Manual da Comunicação Social (Santa Catarina, 2023a) que tem em seu capítulo 4 – MÍDIAS SOCIAIS – o principal documento que trata sobre o tema. Entre os temas abordados no manual estão a definição e conceito das principais mídias sociais, diretrizes para criação de conteúdo, responsabilidade pelos perfis, diretrizes de conduta para policiais militares nas redes sociais e principais tipificações legais que afetam o tema.

O próprio documento (Santa Catarina, 2023a, p. 106) define seu objetivo no tópico de apresentação:

Com a atual globalização, incremento tecnológico, utilização da internet e redes sociais para a comunicação, interação entre as pessoas, notícias jornalísticas, acompanhamento de instituições e informações de interesse coletivo, primordial que a PMSC possa regulamentar a utilização das mídias sociais por seus membros, visando a preservação da imagem institucional e

uso correto, legal e adequado, lançando o Regulamento de Mídias Sociais, que pela dinâmica social necessita e constantes atualizações

Identifica-se, portanto, que o documento visa “regulamentar a utilização das mídias sociais por seus membros”, não tratando especificamente sobre alguns dos tópicos apontados pelos gestores, como por exemplo o gerenciamento da equipe, planejamento dos recursos materiais, relações institucionais, gestão de crise, impacto do contexto, análises de dados e indicadores e avaliação da produção.

Alguns pontos são tratados, de forma sucinta, como o objetivo de presença nas redes sociais, estratégias para produção de conteúdo e engajamento e confiança (2023a, p. 107):

Independentemente do perfil funcional, deve-se compreender que o emissor oficial da informação é sempre a PMSC – e que a forma com que o conteúdo é postado interfere em sua credibilidade. É preciso tomar muito cuidado com a forma como estas informações são distribuídas nos canais. As OPM deverão priorizar em suas publicações assuntos referentes às suas próprias atividades operacionais e institucionais de relevância, possuindo caráter informativo ou educativo, principalmente os relacionados com operações realizadas, notas à imprensa, concursos e processos seletivos.

Portanto, o foco principal do Manual de Comunicação (2023a) é o conteúdo a ser postados nas mídias sociais, seja com a definição do nome do usuário, formas de responder aos comentários e o que pode ou não ser divulgado.

O capítulo aborda questões de conteúdo e em apenas uma página (p.107) as diretrizes institucionais e editoriais das mídias sociais. Na seção 4.6 (p. 112), o manual aborda a responsabilidade pelos perfis institucionais, contudo sem delimitar os recursos humanos necessários para a promoção da imagem institucional no mundo *on-line*.

Ainda sobre o Manual da Comunicação Social da PMSC, não há qualquer orientação ou direcionamento para a gestão em momentos de crise ou avaliação de *inputs*, seja no âmbito interno ou externo da corporação. Permanece, assim, na discricionariedade do gestor público a atenção para a imagem institucional no universo digital.

Diante desse cenário, é crucial analisar como a PMSC tem utilizado as redes sociais para promover a comunicação com a comunidade, disseminar boas práticas e aumentar a sensação de segurança. A seguir, será apresentado um levantamento dos

indicadores das principais mídias sociais da PMSC, com o objetivo de entender o impacto e a eficácia dessas plataformas na estratégia de comunicação da instituição.

4.2.2 As mídias sociais na PMSC

Conforme delineado na metodologia, as plataformas selecionadas para análise do perfil oficial da Polícia Militar de Santa Catarina (PMSC) foram o YouTube, Instagram e Facebook, devido ao maior número de seguidores registrado em 2023. O período analisado para os indicadores de visitas ao perfil, alcance e ganho de seguidores no Facebook e Instagram foi de 30 de abril de 2023 a 30 de abril de 2024. Este mesmo intervalo temporal foi aplicado ao YouTube para a avaliação do número de visualizações, impressões e ganho de seguidores. Os dados utilizados para essa análise foram fornecidos diretamente pelas próprias plataformas.

Além do intervalo anual, também foi realizado um recorte temporal menor, de 90 dias, para o Facebook e Instagram. Esse recorte permitiu uma análise detalhada do alcance médio das publicações, bem como das médias de curtidas e comentários, proporcionando uma visão mais granular e atualizada do engajamento nas redes sociais. Esse recorte foi definido porque é o período que essas plataformas fornecem as métricas referidas.

Por fim, serão selecionadas algumas publicações que apresentaram números muito acima da média do perfil para analisar o conteúdo da publicação e consequente engajamento dos usuários.

A análise desses indicadores é fundamental para compreender a eficácia das estratégias de comunicação digital da PMSC e sua capacidade de engajamento com a comunidade. O levantamento dos dados permitirá avaliar como as ações da instituição nas redes sociais contribuem para a transparência, proximidade e interação com a população, aspectos enfatizados no Plano Estratégico de Comando "360" 2023/2032.

A seguir, serão apresentados os resultados da análise dos indicadores de cada uma dessas plataformas, proporcionando uma visão do impacto das mídias sociais na comunicação e imagem institucional da PMSC.

Inicialmente, apresentamos as visitas (acesso do usuário ao perfil @pmscoficial):

Figura 5 - Métricas de visitas do Facebook e Instagram do @pmscoficial

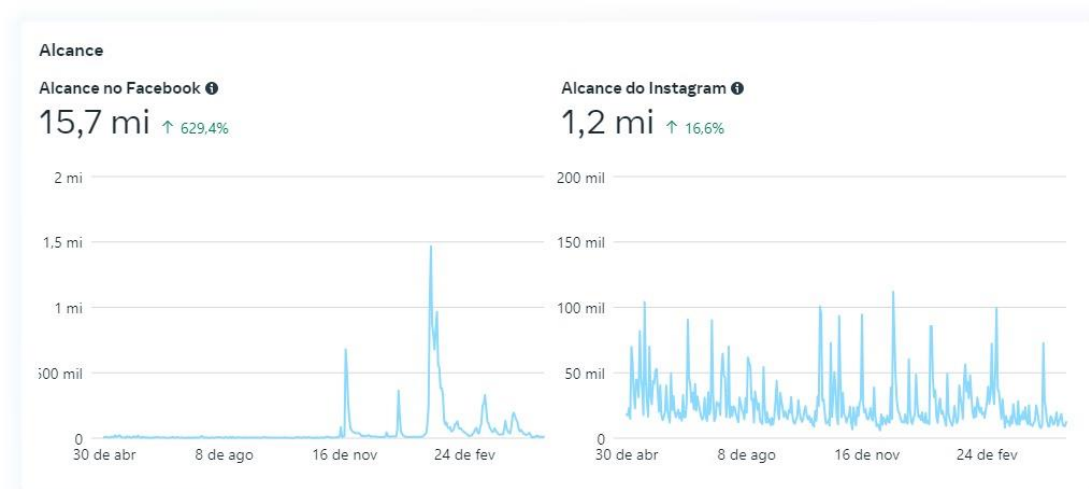


Fonte: Meta Business Suite (2024).

Somadas as plataformas (ambas da mesma empresa Meta) atingem mais de 600 mil visitas. Depreende-se que o Instagram apresenta maior impacto e certa regularidade no período analisado, com exceção de um dia em que houve um pico. Esse ponto será analisado posteriormente. Apesar de apresentar um maior número de picos de visitas, o Facebook apresenta um número menor diário (média de 1.170 visitas/dia no Instagram e média de 519 visitas/dia no Facebook).

Já o alcance (número de usuário que viram uma publicação das redes da PMSC) se inverte na análise dessas duas plataformas.

Figura 6 - Métricas de alcance do Facebook e Instagram do @pmscoficial



Fonte: Meta Business Suite (2024).

Os números do Facebook apesar de apresentarem uma baixa média no período de maio a outubro de 2023, ganham expressiva importância no último semestre, com significativos 15,7 milhões de alcance. Uma publicação no Facebook atingiu quase 1,5 milhão, número superior ao período completo de alcance do Instagram (1,2 milhão). Importante destacar no Instagram é a regularidade de alcance das publicações, geralmente entre 30 a 100 mil.

O reflexo no ganho de seguidores em ambas as plataformas segue com gráficos semelhantes às publicações que tiveram maior visualização por parte dos usuários, conforme imagem abaixo:

Figura 7 – Métricas de seguidores do Facebook e Instagram do @pmscoficial



Fonte: Meta Business Suite (2024).

Mesmo com um alcance maior, o Facebook apresentou ganho menor de seguidores, mas ainda sim um número significativo de 19,7 mil seguidores. Mantendo certa constância no primeiro semestre, com picos importantes no segundo semestre, o Instagram apresentou média de 112 seguidores/dia, enquanto o Facebook teve aproximadamente o ganho de 54 seguidores/dia.

Agora numa análise mais restrita de 90 dias, que compreende o período de 19 de fevereiro a 19 de maio de 2024, passa-se a verificar o alcance médio das publicações nessas duas plataformas.

Figura 8 – Métricas de engajamento do Instagram do @pmscoficial

Publicações orgânicas com melhor desempenho

Estas são as publicações que tiveram um bom desempenho nos últimos 90 dias. Compreender o que está funcionando ajuda você a decidir o que criar e compartilhar e, dessa forma, você mantém o bom trabalho.

Máximo de alcance em uma publicação



Publicação do Instagram
Juntos pelos que precisam de nossa ajuda 🧡 Conte com a...
4 de mai de 2024 12:40

O alcance dessa publicação (142.133) é **1.342%** maior que o alcance mediano das suas publicações (9.860) no Instagram.

Máximo de curtidas em uma publicação



Publicação do Instagram
O Batalhão de Aviação da Polícia Militar de Santa Catarin...
3 de mai de 2024 16:15

Essa publicação recebeu 78.658 curtidas.

Máximo de comentários em uma publicação



Publicação do Instagram
O Batalhão de Aviação da Polícia Militar de Santa Catarin...
3 de mai de 2024 16:15

Essa publicação recebeu **36.211%** mais comentários (3.268 comentários) do que sua publicação mediana (9 comentários) no

Fonte: Meta Business Suite (2024).

Conforme a imagem acima, o Instagram apresenta um alcance médio das publicações no perfil @pmscoficial de 9.860 no Instagram. O número médio de comentários nesse período foi de 9 comentários por *post*. De forma similar é a proporção dos números das publicações no Facebook:

Figura 9 – Métricas de engajamento do Facebook do @pmscoficial

Publicações orgânicas com melhor desempenho

Estas são as publicações que tiveram um bom desempenho nos últimos 90 dias. Compreender o que está funcionando ajuda você a decidir o que criar e compartilhar e, dessa forma, você mantém o bom trabalho.

Máximo de alcance em uma publicação



Publicação do Facebook
Águia 07, da PMSC, empenhado na distribuição de alimentos e...
8 de mai de 2024 07:38

O alcance dessa publicação (181.231) é **5.885%** maior que o alcance mediano das suas publicações (3.028) no Facebook.

Máximo de reações em uma publicação



Publicação do Facebook
SEXTOU com trend 🧡 A PMSC não poderia deixar de...
5 de abr de 2024 15:06

Essa publicação recebeu **6.115%** mais reações (3.356 reações) do que sua publicação mediana (54 reações) no Facebook.

Máximo de comentários em uma publicação



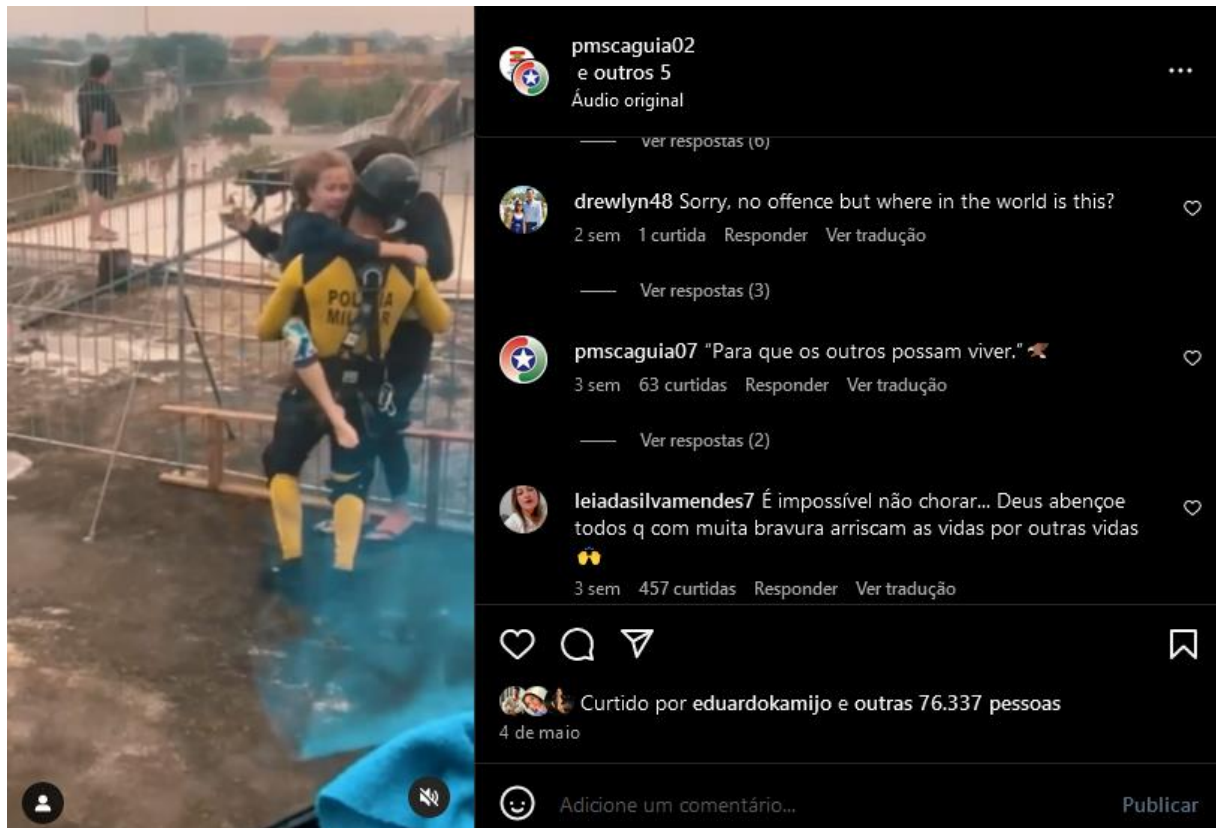
Publicação do Facebook
SEXTOU com trend 🧡 A PMSC não poderia deixar de...
5 de abr de 2024 15:06

Essa publicação recebeu **8.700%** mais comentários (352 comentários) do que sua publicação mediana (4 comentários) no Facebook.

Fonte: Meta Business Suite (2024).

Em números absolutos, o alcance mediano fica em 3.028, o número de comentários cai para 4 por postagem e as reações (curtidas e comentários) são em torno de 54. Entretanto, algumas publicações alcançam número bem mais expressivos, conforme se identifica na postagem de 4 de maio de 2024 no perfil da instituição no Instagram:

Figura 10 – *Print* de postagem do Instagram

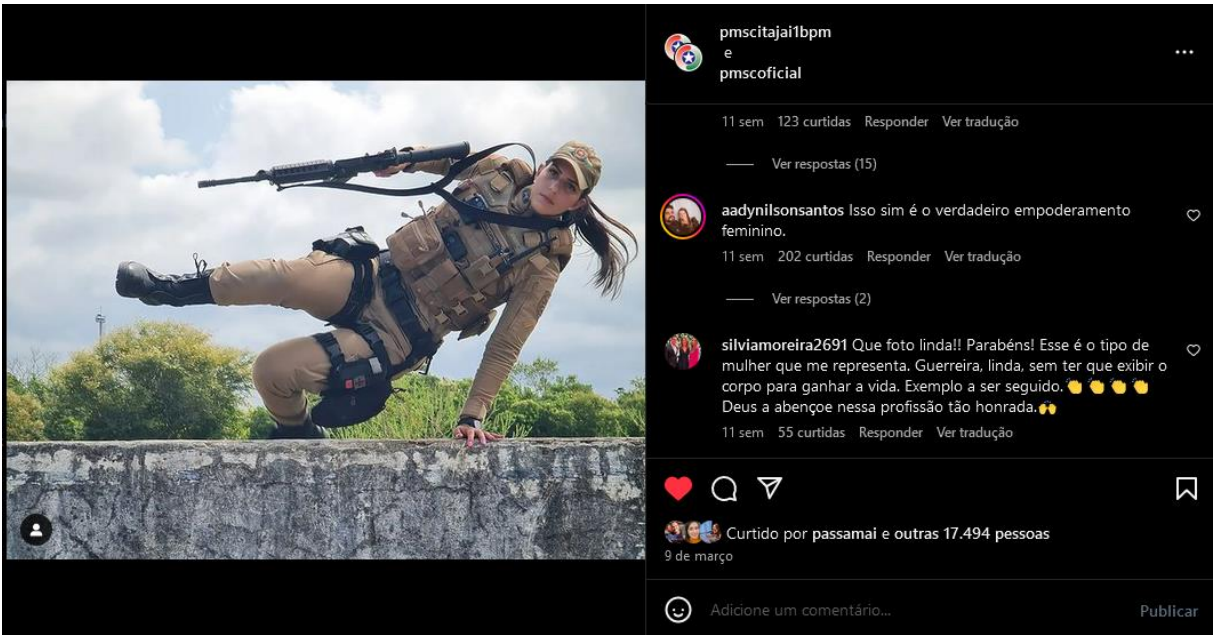


Fonte: Instagram (2024).

Nesse *post* que relata o apoio da aeronave Águia 02 do Batalhão de Aviação da Polícia Militar de Santa Catarina nas operações de resgate às vítimas das enchentes no Estado do Rio Grande do Sul, o alcance passou das 140 mil visualizações, além de mais de 70 mil curtidas. A publicação teve 1.949 comentários e como se depreende da imagem acima, a grande maioria é de apoio à PMSC, incluindo mensagens de outros países.

Outro exemplo de postagem de grande alcance no perfil do Instagram trata de uma imagem posterior ao Dia Internacional da Mulher, no dia 9 de março de 2024, com a seguinte legenda: “Tem certas imagens que dispensam legendas!”.

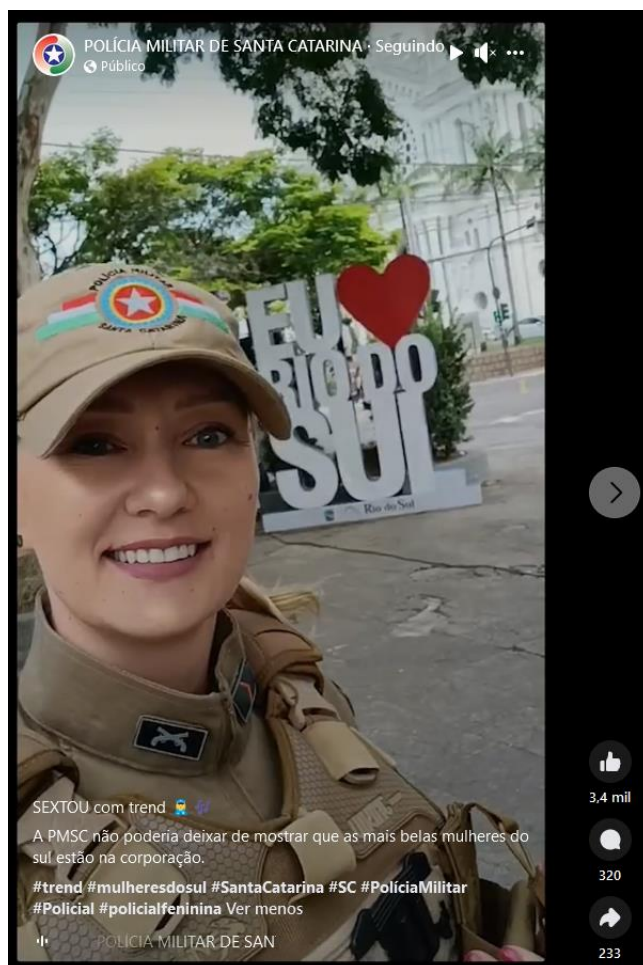
Figura 11 – *Print* de postagem do Instagram



Fonte: Instagram (2024).

Além das 17.494 curtidas, obteve 392 comentários em que na maior parte valoriza o trabalho da mulher policial militar. Nesse mesmo caminho, uma das publicações com maior engajamento no Facebook da PMSC também aborda a policial nas diversas cidades do Estado.

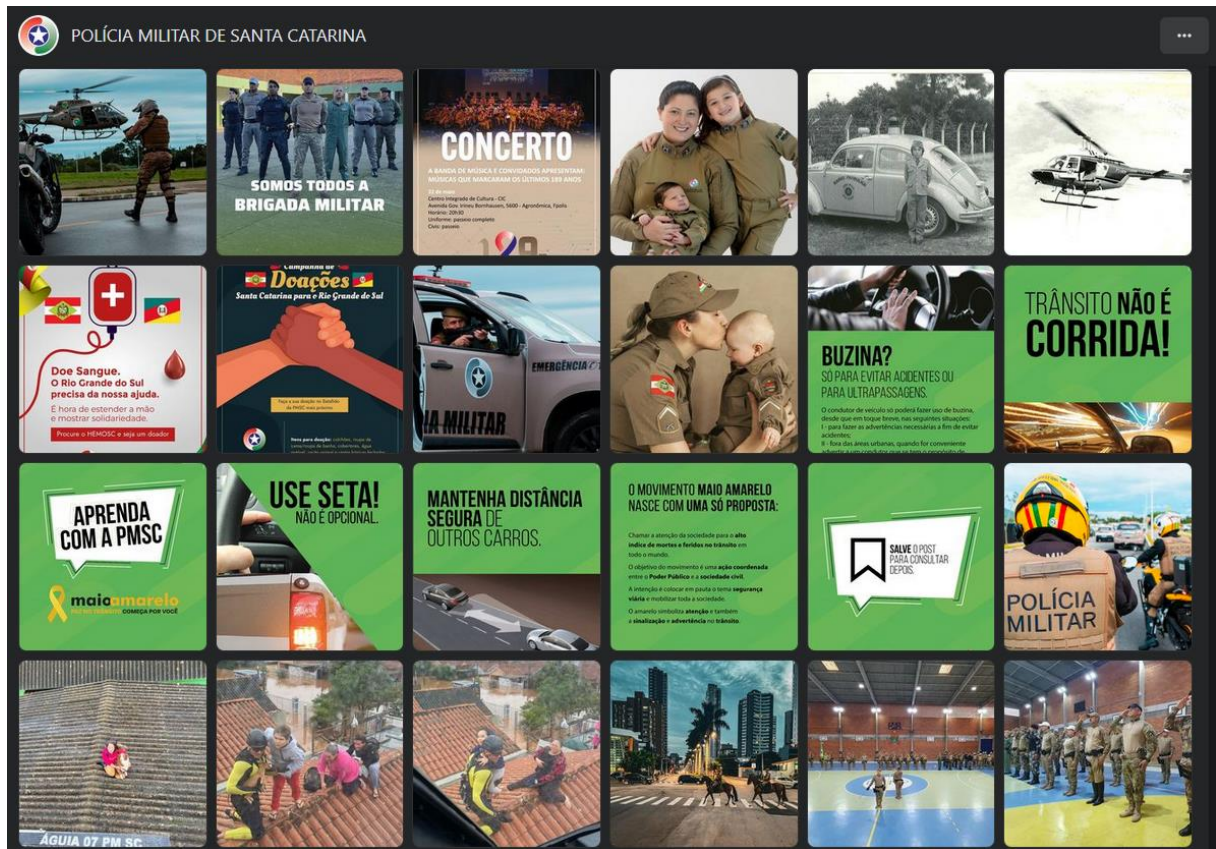
Figura 12 – *Print* de postagem do Facebook



Fonte: Facebook (2024).

O vídeo teve aproximadamente 4 mil reações de engajamento (entre curtidas, comentários e compartilhamentos). Novamente os comentários são majoritariamente positivos e de elogio para a instituição. De uma forma geral, as contas do Instagram e do Facebook apresentam as mesmas postagens e com conteúdo similar:

Figura 13 – Print de perfil da @pmscoficial no Facebook



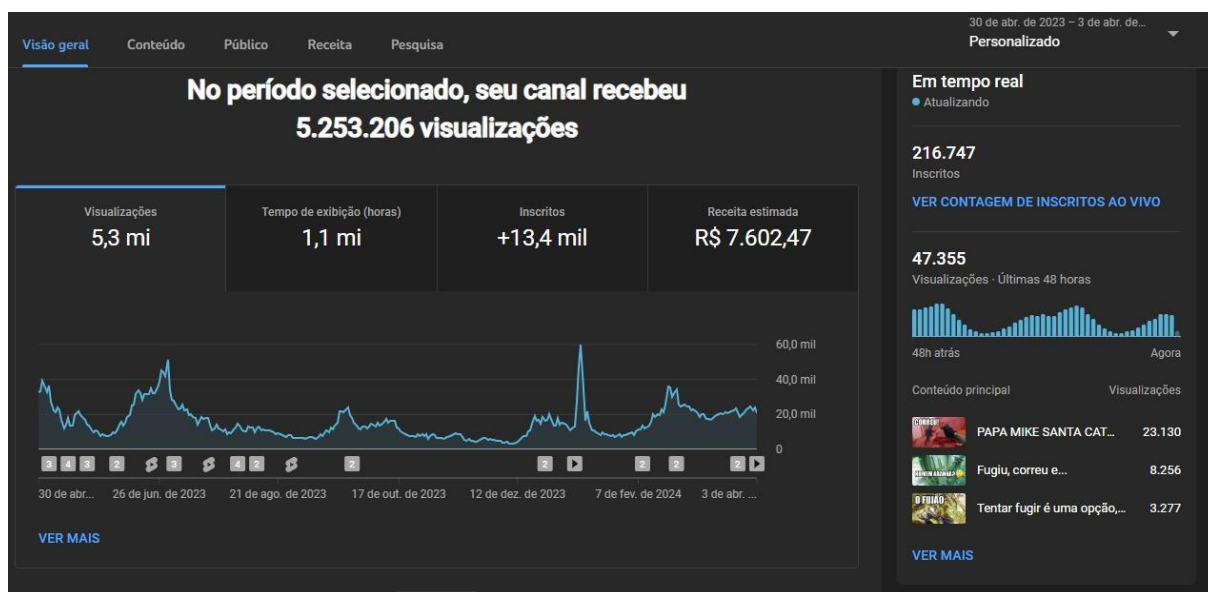
Fonte: Facebook (2024).

Como se verifica na imagem acima, há uma mistura de situações operacionais (Polícia Militar atuando), questões institucionais (formatura militar e resgates históricos) com conteúdos educacionais (doações e “Aprenda com a PMSC”).

Quanto a terceira plataforma selecionada, o YouTube, as métricas disponibilizadas similares às apresentadas pelo Instagram e Facebook são o número de visualizações (dos vídeos publicados), impressões e ganho de seguidores.

Em um panorama geral, o número de visualizações também é significativo para o período analisado (30 de abril de 2023 a 20 de abril de 2024), atingindo 5,3 milhões, conforme imagem a seguir:

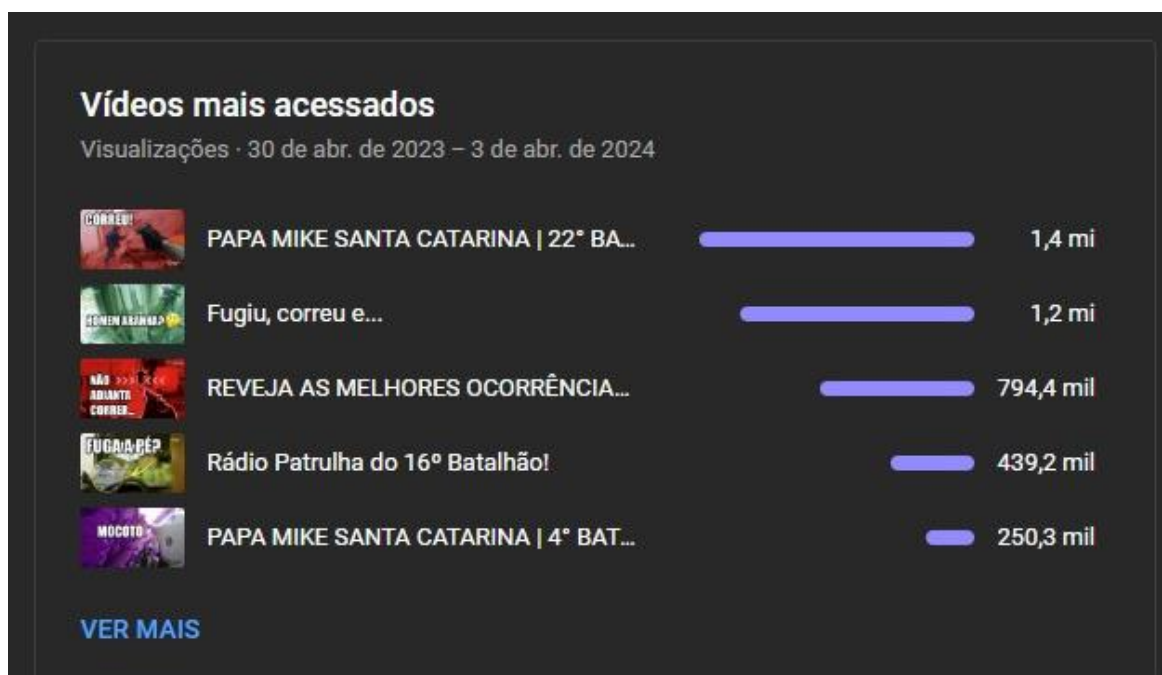
Figura 14 – Métricas gerais do canal da PMSC no YouTube



Fonte: YouTube Studio (2024).

O número de ganho de inscritos (seguidores) também é similar à plataforma Facebook, alcançando 13,4 mil usuários. O número de impressões é relevante, tendo chegado a 36,5 milhões durante o lapso temporal seleccionado. As principais visualizações, entretanto, são de vídeos antigos (2019) da série “Papa Mike SC”, que apresenta o dia a dia dos policiais militares no atendimento de ocorrências em diversos municípios catarinenses.

Figura 15 – Métricas dos vídeos do canal da PMSC no YouTube



Fonte: YouTube Studio (2024).

Os cinco principais vídeos acessados são da mesma série, demonstrando um interesse dos usuários da plataforma pela realidade da atividade policial. Somados, os cinco vídeos têm mais de 4 milhões de visualizações (do total de 5,3 milhões do período).

Assim é possível identificar que em termos de seguidores e engajamento, as três plataformas apresentam resultados similares, pois algumas postagens acabam atingindo um número muito acima das demais (acima dos 1.000%), sendo que na média os números ficam relativamente baixos para o número de seguidores.

Contudo, esses *posts* acabam sendo relevantes para trazer o usuário para ter contato com outros conteúdos que provavelmente não veria se não fosse publicado no perfil institucional da PMSC (conforme dados de visita ao perfil).

No Instagram e Facebook o volume de publicações é constante, com no mínimo uma por dia. No YouTube, entretanto, essa média cai para aproximadamente um vídeo postado a cada dez dias (no período analisado). Essa média não é regular, com alguns períodos acumulando maior número (abril 2023 a agosto 2023), enquanto outros ficaram sem nenhuma publicação (outubro de 2023 a janeiro 2024).

Através dos dados fornecidos, constata-se que determinadas publicações conseguem alcançar um público significativamente maior, o que sugere a importância de conteúdos estratégicos para atrair e manter o interesse da comunidade.

O próximo passo deste estudo foi aprofundar a análise com uma entrevista em profundidade com o gestor de comunicação da PMSC. Nesta entrevista, explorou-se as diretrizes e estratégias específicas empregadas pela instituição, buscando compreender melhor os desafios e oportunidades enfrentados na gestão das redes sociais.

4.2.1.1 Perfil do público das mídias sociais da PMSC

A análise dos seguidores das contas oficiais da Polícia Militar de Santa Catarina (@pmscoficial) nas plataformas Facebook e Instagram revela um público diversificado em termos de idade, gênero e um menos no quesito localização geográfica. No Facebook, a PMSC conta com 176.301 seguidores (dados de agosto de 2024), sendo a maioria homens (53,7%), enquanto as mulheres representam 46,3% do total. Geograficamente, a maioria dos seguidores (93,1%) é do Brasil, com as principais concentrações de seguidores nas cidades de Florianópolis (6,3%), Joinville (3,6%) e São José (3,2%).

No Instagram, a PMSC possui um número ainda maior de seguidores, totalizando 198.964. A distribuição de gênero é semelhante à do Facebook, com 54,4% de homens e 45,6% de mulheres. As principais cidades seguidoras também refletem as do Facebook, com Florianópolis liderando (9,4%), seguida por São José (5%) e Joinville (4%). Assim como no Facebook, a grande maioria dos seguidores do Instagram é brasileira, representando 93,4% do total. No quesito país, o Youtube apresenta uma diferença significativa, pois o Brasil mantém a primeira posição com 81,7%, o que demonstra quase um quinto do público de outros países, como Argentina (2,8%) e México (1,7%). A variação de gênero também é significativa, com aumento do público masculino para 66,9%, enquanto o feminino fica em 33,1%.

Os *insights* de idade nas plataformas mostram que a faixa etária predominante entre os seguidores da PMSC está entre 25 a 34 anos, representando 34,1% no Instagram e 28,4% no YouTube. As faixas etárias de 18 a 24 e 35 a 44 anos também são significativas, indicando um público jovem a adulto que acompanha ativamente as

atividades e comunicações da Polícia Militar de Santa Catarina. A presença de seguidores acima de 45 anos é menor, mas ainda relevante, sugerindo um interesse contínuo das gerações mais velhas.

Figura 16 – Tabela comparativa de dados das plataformas

Categoria	Detalhes	YouTube (%)	TikTok (%)	Facebook (%)	Instagram (%)
Gênero	Feminino	33,1%	36%	46,3%	45,6%
	Masculino	66,9%	64%	53,7%	54,4%
Faixa Etária	13 a 17 anos	3,3%	-	-	-
	18 a 24 anos	29,1%	22,1%	-	-
	25 a 34 anos	28,4%	34,1%	25%	25%
	35 a 44 anos	19,3%	25,2%	22,8%	18,2%
	45 a 54 anos	10,5%	12,8%	14,5%	12%
	55 a 64 anos	5,9%	5,7%	8,4%	7,5%
	A partir de 65 anos	3,5%	-	3%	1,7%
Locais mais acessados	Brasil	81,7%	-	93,1%	93,4%
	Argentina	2,8%	-	0,3%	0,2%
	México	1,7%	-	-	-
	Vietnã	0,8%	-	-	-
	Portugal	0,7%	-	0,5%	0,3%
	Índia	-	-	0,9%	-
	Estados Unidos	-	-	0,4%	0,2%

Fonte: produção do próprio autor (2024)

A análise dos dados revela que o público masculino é predominante em todas as plataformas analisadas (YouTube, TikTok, Facebook e Instagram), com uma porcentagem variando entre 53,7% e 66,9%. A faixa etária de 25 a 34 anos representa uma parcela significativa dos seguidores, especialmente no TikTok e Instagram, onde atinge 34,1% e 25%, respectivamente. No Facebook, essa faixa etária também é predominante, seguida de perto pelo grupo de 35 a 44 anos. O Brasil é o país com maior representatividade entre os seguidores em todas as plataformas, com mais de 80% de alcance em cada uma delas, enquanto outros países têm uma presença relativamente pequena.

4.2.3 Análise da entrevista com gestor de comunicação

O entrevistado D é major da Polícia Militar de Santa Catarina e ocupa a posição de subchefe do Centro de Comunicação Social. Ele está nesta função há aproximadamente um ano e dois meses, período durante o qual acumulou experiências para a gestão das estratégias de comunicação da instituição. O gestor é bacharel em Direito com uma pós-graduação *lato sensu* em Mídias Sociais.

Anteriormente, o policial militar esteve envolvido com a gestão das mídias sociais em diversos programas preventivos da PMSC, incluindo o Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência (Proerd), a Rede Catarina de Proteção à Mulher, a Rede de Vizinhos e o SOS Desaparecidos.

Sua experiência também abrange a administração das redes sociais na 1ª Companhia do 15º Batalhão. Essa atuação anterior com redes sociais conferiu ao entrevistado uma base para lidar com as demandas de comunicação e engajamento no âmbito da Segurança Pública.

4.2.3.1 Planejamento

O ponto com mais comentado pelo entrevistado, no tocante ao planejamento, diz respeito ao “gerenciamento de equipes”. Além da experiência já narrada do gestor, os demais colaboradores também apresentam essa característica: “temos uma policial que é publicitária, então já tem um conhecimento maior, já está há 3 ou 4 anos na função, então ela tem um *know how*”. O substituto dessa policial, em períodos de afastamento, também tem conhecimento técnico na área: “nós temos outro policial que já estava antes cuidando das redes sociais e também tem o *know how* pra poder cuidar das mídias sociais”. Um ponto importante é que a PMSC contempla um servidor civil, que não atua diretamente nas mídias sociais, mas auxilia na tomada de decisão.

Na sequência, o outro assunto mencionado com maior frequência pelo entrevistado foi a “seleção de plataformas”. O primeiro ponto foi o objetivo da escolha das mídias: “se uma parcela significativa dos nossos seguidores estiver lá, temos que nos ajustar”. Ou seja, o critério é o interesse dos usuários. “O nosso objetivo é chegar

na população em geral, então a gente vai nas redes sociais que tem mais abrangência”, afirmou o entrevistado D.

O entrevistado também destacou, dentro do planejamento, a relevância dos “objetivos institucionais” com as mídias sociais. “Muitas vezes a gente tenta adequar a tendência, adequar as nossas missão e valores para o institucional”, afirmou sobre o planejamento do conteúdo das postagens. A ideia da PMSC é acompanhar a sociedade sem deixar de lado os valores institucionais: “Então é justamente o que eu falei, tentar adequar o que a população está falando sobre determinado assunto e tentar mesclar com aquilo que é nossa missão”.

A Polícia Militar de Santa Catarina adota uma estratégia de conteúdo que visa adaptar o conteúdo para cada plataforma de acordo com o público específico. Por exemplo, o TikTok: “a gente pega um público mais jovem. É uma pegada mais de vídeo, é menos rigoroso.” Já o Instagram é direcionado a jovens adultos e um público um pouco mais velho, enquanto o LinkedIn é utilizado principalmente para assuntos relacionados a concursos públicos.

Segundo o entrevistado D, a equipe analisa quais vídeos geram maior repercussão e como foram construídos para replicar o sucesso. “O maior engajamento. O vídeo que deu maior repercussão. Como é que foi, como foi a construção que gerou maior engajamento.” Um exemplo bem-sucedido foi o vídeo da Barbie com uma boneca vestida com a farda da PM, que foi altamente compartilhado durante o lançamento do filme homônimo, mostrando que a Polícia Militar também está integrada às tendências populares e é humana.

Uma das maiores dificuldades enfrentadas pela PMSC é equilibrar o conteúdo informativo com o marketing institucional, sem perder de vista suas missões, visão e valores: “O maior desafio é a gente poder mesclar aquilo que é uma coisa natural da pessoa, de ter conhecimento de saber, aquilo que é feito pela polícia militar de uma maneira que a gente gosta, informar dentro do conteúdo da forma da rede social”.

Por fim, dentro do planejamento, os “recursos materiais” aparecem uma vez quando há manifestação do gestor a respeito da estrutura para identificar métricas ou dados além dos gratuitos fornecidos pelas plataformas: “a gente não tem nenhum aplicativo pago para poder fazer”.

4.2.3.2 Implementação

Nesta etapa, as perguntas atentaram sobre a implementação nas mídias sociais, sendo “engajamento e confiança” o mais citado. A PMSC tenta equilibrar conteúdos informativos com conteúdos que geram engajamento: “A gente tenta mesclar informativo com o que é de engajamento. Uma publicação vai trazer pessoas mais que outras.” Eles reconhecem a necessidade de informar a população sobre o trabalho da polícia, mas também veem o valor em criar conteúdos que capturam a atenção e geram interação.

A instituição busca constantemente identificar quais conteúdos estão em alta e geram maior engajamento: “A gente busca aquilo que está mais em alta.” Segundo o entrevistado D, eles monitoram o desempenho das publicações para manter perfis que geram mais engajamento, como exemplo a comparação entre as plataformas X (antigo Twitter) e Threads (da Meta): “Comparando com o X, ele está gerando mais engajamento que o X, então a gente está mantendo esse perfil.”

A capacitação dos policiais também foi mencionada: “Agora em janeiro os dois policiais estavam fora, tanto a titular quanto a reserva, então houve um treinamento para a substituta, que ficou ali uns 10 dias”. Há, inclusive, um curso de comunicação desenvolvido pelo Centro de Comunicação Social da PMSC. Por fim, o próprio gestor apontou que o treinamento deve ser papel importante para o gestor: “Estou agora fazendo uma especialização sobre comunicação e estratégias digitais nas organizações, essa especialização foca mais no marketing nas empresas e muita coisa que eu vejo ali a gente poderia impactar nas nossas estratégias.”

Sobre a “estrutura organizacional”, o entrevistado apontou a interferência externa do setor com um exemplo:

Eu vou citar esse caso da Barbie então. O caso entra dentro daquilo que falei. Publicamos e dentro de 3 ou 4 horas teve um engajamento absurdo. Era uma tendência nas redes sociais que gente aproveitou. Mas o comando resolveu arquivar, achou que não era adequada para o momento.

Ainda, há manifestação de como a hierarquia funciona dentro do monitoramento das plataformas e produção de conteúdo por parte dos policiais envolvidos com as mídias sociais: “A policial militar verifica ali sim e quando tem

alguma dúvida quanto à legalidade, ela reporta para mim e eu reporto, se necessário para a chefia.”

Da mesma forma o “monitoramento das plataformas” foi citada na etapa de implementação. O entrevistado D informou que a policial que realiza o conteúdo também acompanha as interações: “ela sempre me passa o que está fazendo e ela faz, não todos os dias, mas constantemente um relatório para verificar qual, o que está acontecendo.”

A Polícia Militar de Santa Catarina também possui uma estrutura específica para lidar com crises: “a gente tem um grupo específico sobre crises que a gente tem ali toda a chefia juntamente com o assessor civil, jornalista, que é nosso assessor de comunicação, que ele auxilia ali na criação do conteúdo que pode ser utilizado nas redes sociais.”

Quando ocorre um incidente que gera repercussão nas redes sociais, como por exemplo no caso cidade de uma ocorrência no município de Itajaí, a resposta é divulgada tanto nas redes sociais quanto para a imprensa.

Deu flagrante, como por exemplo no caso de Itajaí, os policiais voltando com moradores de rua, com base naquilo ali que repercutiu nas redes sociais, a gente construiu uma nota junto com o comando local, para que isso pudesse ser divulgado para os jornalistas.

A estratégia da PMSC envolve transparência e engajamento direto com o público. Ao criar notas e comunicados oficiais em resposta a eventos nas redes sociais, a instituição demonstra compromisso com a transparência e prestação de contas, ajudando a construir e manter a confiança do público na instituição.

No “impacto do contexto”, este ponto apresentou relevância na fala do gestor. Avaliar o que está em alta nas mídias sociais, em tendência ou em repercussão, positiva ou negativamente, nas redes sociais são levados em consideração.

4.3.2.3 Avaliação

Na etapa de avaliação, um ponto de destaque foi a relevância da presença do público para manutenção da rede social, como se observa na seguinte fala: “se uma parcela significativa dos nossos seguidores estiver lá, temos que nos ajustar” e “a

gente foca muito naquilo de informar... informamos, informamos e as vezes deixamos de produzir um conteúdo voltado ao marketing institucional”.

Essas respostas indicam um já houve um processo de ajuste do que está sendo feito ou produzido para que possa ser melhorado ou incorporado nas estratégias futuras da PMSC.

Quanto à ação de “análise de dados e indicadores”, mencionada na literatura, as métricas extraídas no monitoramento auxiliam a PMSC, segundo o entrevistado: “constantemente um relatório para verificar o que está acontecendo. O maior engajamento. O vídeo que deu maior repercussão. Como é que foi, como foi a construção que gerou maior engajamento”. Como já mencionado, são utilizados apenas os dados gratuitos das próprias plataformas.

Por fim, a “conformidade legal” e o “as perspectivas das redes sociais na Segurança Pública” também aparecem na fala do entrevistado. A primeira aparece na menção do Manual de Mídias Sociais da PMSC:

[...] ele destaca tudo que pode ou não publicar, então a gente destacou no nosso curso de Comunicação Social que a gente fez, o tipo de foto que não pode postar, nomes de pessoas de pessoas não podem ser publicadas, nenhum dado de documento, imagem de menor de idade sem autorização do pai e da mãe, então a gente tem uma preocupação sim”.

Já sobre o futuro das mídias sociais, o entrevistado D reforça o parecer dos demais entrevistados: “vejo que vai permanecer, mas vai ter que se adequar com as tecnologias. Temos agora aqueles óculos de realidade virtual, que foi feito recentemente. Nós talvez vamos ter que caminhar para esse mundo”, finalizou.

4.3 ANÁLISE DOS CÓDIGOS

Considerando que o objetivo deste estudo pretende propor um *framework* de gerenciamento, os códigos mapeados com a análise das entrevistas foram posteriormente agrupados seguindo o Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (PMBOK® Guide, 2017). Conforme exposto no item 2.3, os processos de gerenciamento são divididos em três principais, de forma a facilitar a compreensão e aplicação prática. São eles: planejamento, implementação (execução) e avaliação.

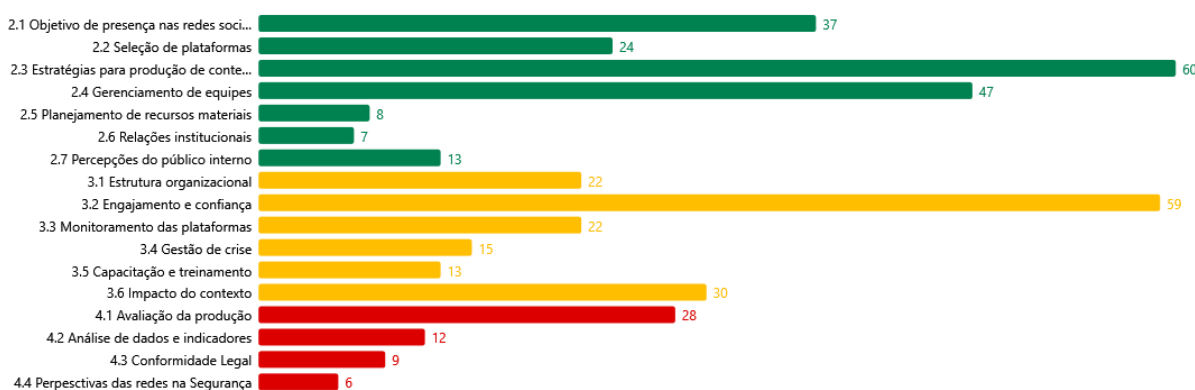
Para a análise dos códigos foram consideradas as quatro entrevistas. Na categoria “Planejamento” foram inclusos, em ordem de ocorrência, os seguintes códigos: estratégias para a produção de conteúdo (60), gerenciamento de equipes (47), objetivos de presença nas redes sociais (37), seleção de plataformas (24), percepções do público interno (13), planejamento de recursos materiais (8) e relações institucionais (7).

A segunda etapa do processo de gerenciamento (Implementação) apresentou número um pouco menor de códigos, com número de ocorrências também abaixo, sendo: engajamento e confiança (59), impacto do contexto (30), monitoramento das plataformas (22), estrutura organizacional (22), gestão de crise (15) e, por último, capacitação e treinamento (13).

Na última categoria – Avaliação – restaram apenas quatro códigos, observados com menor incidência: avaliação de produção (28), análise de dados e indicadores (12), conformidade legal (9) e perspectivas das redes sociais na Segurança Pública (6).

A imagem abaixo aponta os códigos, sendo organizados na cor verde como de planejamento, na cor amarela como implementação e na cor vermelha como avaliação.

Figura 17 – Número de ocorrência dos códigos



Fonte: produção do próprio autor via ATLAS.ti (2024)

Percebe-se uma preocupação maior por parte dos gestores a respeito da etapa de planejamento com 196 ocorrências dos códigos dessa etapa, seguido da implementação com 161 ocorrências e, por fim, a avaliação, com 55 ocorrências.

Essas aparições dos códigos ficam divididas da seguinte forma, segundo tabela abaixo na ordem que foram apresentados no item 4.1, ou seja, planejamento, implementação e avaliação:

Tabela 3: Distribuição dos códigos por entrevistado

	Entrevista A	Entrevista B	Entrevista C	Entrevista D	Totais
● 2.1 Objetivo de presença nas redes sociais	13	16	4	4	37
● 2.2 Seleção de plataformas	7	9	4	4	24
● 2.3 Estratégias para produção de conteúdo	14	25	7	14	60
● 2.4 Gerenciamento de equipes	20	16	4	7	47
● 2.5 Planejamento de recursos materiais	5	2	0	1	8
● 2.6 Relações institucionais	2	1	3	1	7
● 2.7 Percepções do público interno	6	5	2	0	13
● 3.1 Estrutura organizacional	9	9	2	2	22
● 3.2 Engajamento e confiança	16	19	11	13	59
● 3.3 Monitoramento das plataformas	12	7	1	2	22
● 3.4 Gestão de crise	2	10	1	2	15
● 3.5 Capacitação e treinamento	5	4	1	3	13
● 3.6 Impacto do contexto	11	11	4	4	30
● 4.1 Avaliação da produção	8	13	4	3	28
● 4.2 Análise de dados e indicadores	2	4	3	3	12
● 4.3 Conformidade Legal	5	1	1	2	9
● 4.4 Perspectivas das redes na Segurança	1	2	1	2	6
Totais	138	154	53	67	412

A tabela apresentada fornece uma análise quantitativa das menções a diferentes categorias em entrevistas realizadas com gestores das mídias sociais das quatro instituições públicas distintas (A, B, C, e D). Cada numeral na célula da tabela

representa a frequência com que os entrevistados mencionaram aspectos relacionados às respectivas categorias. A análise que se segue tem como objetivo interpretar esses dados, identificando tendências e padrões significativos.

Em termos gerais, observa-se que as categorias "estratégia de conteúdo" e "engajamento e confiança" são as mais frequentemente mencionadas, com 60 e 59 menções, respectivamente. Esta predominância sugere que os entrevistados consideram esses aspectos cruciais no contexto de suas atividades, possivelmente devido à sua importância na construção e manutenção da imagem institucional e no fortalecimento das relações com o público.

O terceiro ponto mais relevante trata-se do "gerenciamento de equipes" com 47 menções. Nota-se um equilíbrio entre a importância atribuída às habilidades técnicas e à gestão de pessoal.

A categoria "objetivo de presença nas redes sociais" também se destaca, embora com menor frequência, totalizando 37 menções. Isso indica uma preocupação constante com a clareza e a definição dos objetivos dentro das instituições entrevistadas. Já as categorias "impacto do contexto" (30 menções) e "avaliação da produção" (28 menções) refletem a necessidade de adaptação e a importância da reflexão contínua sobre as práticas adotadas.

A "seleção de plataformas" e a "estrutura organizacional" também aparecem com destaque, com 24 e 22 menções, respectivamente, indicando que as escolhas das redes e a estrutura interna das organizações são temas relevantes para os entrevistados.

A categoria "monitoramento das plataformas" (22 menções) evidencia a importância atribuída ao acompanhamento constante das atividades e resultados, enquanto "gestão de crise" (15 menções) destaca a preocupação com a capacidade de resposta a situações adversas. A "capacitação e treinamento" e "percepções do público interno", ambos com 13 menções, sublinham a atenção dos gestores no desenvolvimento contínuo das competências dos colaboradores e da comunicação interna.

A "análise de dados e indicadores" (12 menções) e "conformidade Legal" (9 menções) são aspectos críticos, refletindo a necessidade de fundamentar as decisões em informações concretas e de garantir que todas as atividades estejam em conformidade com a legislação vigente. "Planejamento de recursos materiais" (8

menções) é menos mencionado, o que pode indicar que é visto como menos problemático ou prioritário em comparação com outras categorias.

Por fim, as categorias "relações institucionais" (7 menções) e "perspectivas das redes sociais na Segurança Pública" (6 menções) indicam uma menor, mas ainda significativa, preocupação com as interações entre instituições e com a preparação para as futuras tendências digitais.

A análise dos dados revela que os entrevistados dão maior ênfase às estratégias de conteúdo e ao engajamento, bem como ao gerenciamento de equipes e à definição de objetivos institucionais. A distribuição das menções entre as diversas categorias proporciona uma visão abrangente das prioridades e desafios enfrentados pelas instituições entrevistadas.

A análise da tabela de frequências das menções em entrevistas revela tanto pontos de convergência quanto de divergência entre os entrevistados. Em termos de convergência, destaca-se que "Estratégia de conteúdo" e "Engajamento e confiança" são as categorias mais mencionadas, com 60 e 59 menções, respectivamente. As entrevistas A, B, C e D registraram menções relativamente equilibradas nessas categorias, indicando que todos os entrevistados consideram esses aspectos cruciais. A alta frequência de menções a essas categorias sugere uma preocupação comum com a comunicação eficaz e a construção de relações sólidas com o público.

Por outro lado, a análise mostra divergências significativas em algumas categorias. "Gestão de crise" é um exemplo claro, com uma variação marcante nas menções: 2 na entrevista A, 10 na entrevista B, 1 na entrevista C e 2 na entrevista D, totalizando 15. Isso indica que a importância atribuída à gestão de crise difere consideravelmente entre os entrevistados, possivelmente refletindo diferentes experiências e contextos institucionais. No caso do entrevistado B, trata-se de uma polícia militar que atua em município de grande porte.

"Conformidade legal" também apresenta uma discrepância significativa, com 9 menções no total, sendo 5 na entrevista A, 1 na entrevista B, 1 na entrevista C e 2 na entrevista D. A baixa frequência de menções na entrevista B, em contraste com as outras, indica uma diferença na ênfase dada à conformidade legal entre os entrevistados.

Em suma, enquanto há um consenso claro sobre a importância de estratégias de conteúdo e engajamento, as variações significativas em outras áreas refletem as diferentes prioridades e contextos das polícias militares do Brasil.

5 DISCUSSÃO

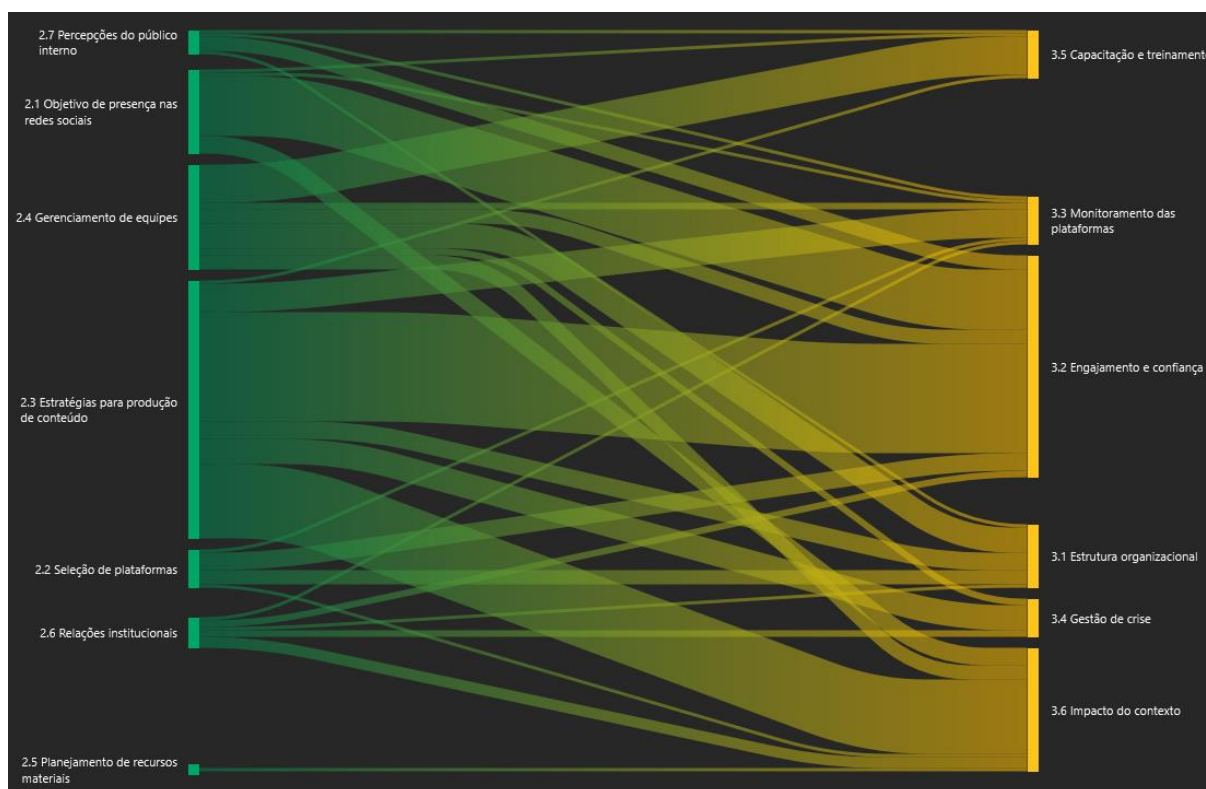
A partir da codificação e da análise quantitativa das categorias contemplando as etapas de gerenciamento, passa-se a identificar a relação entre os próprios códigos. Serão apresentados a relação de impacto entre uma etapa e outra, formando assim três gráficos.

Essa análise de co-ocorrência foi realizada pelo *software* ATLAS.ti e exportado como gráfico na modalidade Sankey. Um código afeta outro código quando o trecho selecionado na entrevista aparece mais de uma codificação.

5.1 CO-OCORRÊNCIA ENTRE ETAPAS

Inicialmente, vislumbra-se a relação de codificação das respostas dos entrevistados nas etapas de “Planejamento” (em verde) e “Implementação” (em amarelo).

Figura 18 – Gráficos Sankey entre as etapas de Planejamento e Implementação



Fonte: produção do próprio autor via ATLAS.ti (2024)

A análise da matriz de correlação entre os códigos das etapas de planejamento e implementação revela inter-relações e independências entre as diversas categorias discutidas durante as entrevistas. Essas correlações ajudam a entender como diferentes aspectos do planejamento e da implementação se relacionam, moldando as ações e decisões dentro da organização.

A categoria "Engajamento e Confiança" destaca-se por suas fortes conexões com o "Objetivo de Presença nas Redes Sociais" e as "Estratégias para Produção de Conteúdo", com 17 e 31 menções, respectivamente. Isso indica que o engajamento e a confiança são frequentemente discutidos no contexto de objetivos digitais e de estratégias de comunicação. Essas conexões sugerem que a confiança e o engajamento são pilares fundamentais para alcançar os objetivos institucionais nas plataformas digitais.

Além disso, há relações moderadas com "Gerenciamento de Equipes" e "Percepções do Público Interno", cada uma com 4 menções, apontando para a importância desses elementos na construção de confiança e no engajamento efetivo. Não há evidências de interações significativas com "Planejamento de Recursos Materiais" ou "Capacitação e Treinamento", refletindo uma possível abordagem menos integrada nessas áreas.

As "Estratégias para Produção de Conteúdo" estão fortemente ligadas ao "Engajamento e Confiança" e ao "Impacto do Contexto", com 31 e 21 menções, respectivamente. Isso demonstra que a criação de conteúdo é influenciada tanto pela necessidade de engajamento quanto pelo contexto em que a organização opera. As conexões moderadas com "Monitoramento das Plataformas" (8 menções) e "Gestão de Crise" (7 menções) indicam que a produção de conteúdo também responde às demandas de monitoramento contínuo e gerenciamento de crises.

A "Gestão de Crise" mostra uma relação significativa com "Estratégias para Produção de Conteúdo" e "Estrutura Organizacional", com 7 e 4 menções, respectivamente. Essa ligação sugere que tanto a produção de conteúdo quanto a estrutura interna são elementos essenciais no gerenciamento eficaz de crises. Há interações menores com "Relações Institucionais" e "Gerenciamento de Equipes", com 2 menções cada, sugerindo que esses fatores são menos centrais na gestão de crises.

O "Monitoramento das Plataformas" tem uma correlação moderada com "Estratégias para Produção de Conteúdo" e "Estrutura Organizacional", cada uma com 8 e 4 menções, respectivamente. Isso implica que uma estrutura organizacional bem definida e estratégias de conteúdo robustas são importantes para a eficácia das atividades de monitoramento.

Menções mais fracas ocorrem em relação à "Seleção de Plataformas", "Objetivo de Presença nas Redes Sociais", "Percepções do Público Interno" e "Relações Institucionais", cada uma com 1 menção, indicando um papel menos central dessas categorias nas atividades de monitoramento.

"Capacitação e Treinamento" está fortemente relacionada com o "Gerenciamento de Equipes" (11 menções), destacando a importância de uma equipe bem treinada para o sucesso das operações organizacionais. Outras áreas, como "Objetivo de Presença nas Redes Sociais", "Estratégias para Produção de Conteúdo" e "Percepções do Público Interno", recebem menor atenção, cada uma com 1 menção, refletindo uma integração menos intensa com esses aspectos.

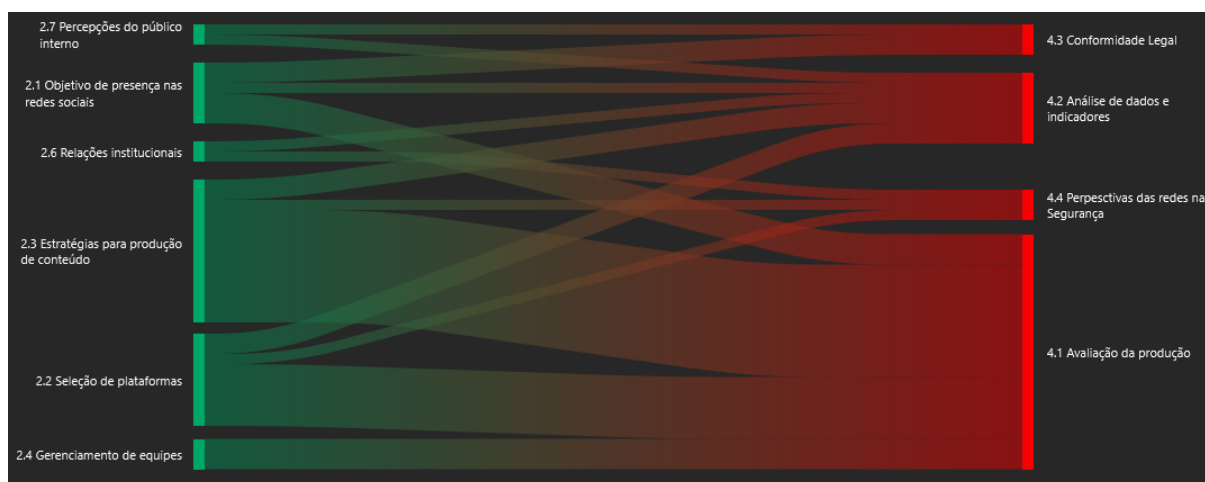
Os "Recursos Materiais" continuam sendo uma área isolada, sem relações significativas com outras categorias, o que sugere que essa dimensão é tratada de forma bastante independente durante o planejamento e a implementação.

Finalmente, o "Impacto do Contexto" revela-se fortemente relacionado às "Estratégias para Produção de Conteúdo" e moderadamente conectado ao "Objetivo de Presença nas Redes Sociais", com 21 e 5 menções, respectivamente. Isso sublinha a importância do contexto externo na formulação de estratégias de comunicação e nos objetivos de presença digital.

A análise da matriz de correlação revela que "Engajamento e Confiança" e "Estratégias para Produção de Conteúdo" são elementos centrais, fortemente conectados aos objetivos institucionais e ao contexto operacional. "Gestão de Crise" e "Monitoramento das Plataformas" são moderadamente dependentes da estrutura organizacional e das estratégias de conteúdo. A "Capacitação e Treinamento" é fundamental para o "Gerenciamento de Equipes", enquanto "Recursos Materiais" permanece uma área tratada de forma isolada. Essas interdependências e focos principais destacam áreas de integração significativa e aquelas que são abordadas de forma mais independente nas etapas de planejamento e implementação.

A relação seguinte considera os códigos de Planejamento (em verde) e de Avaliação (em vermelho).

Figura 19 – Gráficos Sankey entre as etapas de Planejamento e Avaliação



Fonte: produção do próprio autor via ATLAS.ti (2024)

A análise da matriz de correlação entre os códigos das etapas de planejamento e avaliação revela como as estratégias de planejamento influenciam as práticas de avaliação dentro da organização. Essas correlações ajudam a entender como diferentes aspectos do planejamento se traduzem em critérios e processos de avaliação.

"Avaliação da Produção" apresenta fortes conexões com a "Seleção de Plataformas" e as "Estratégias para Produção de Conteúdo", com 6 e 11 menções, respectivamente. Isso indica que a escolha das plataformas e as estratégias de produção de conteúdo são aspectos centrais no processo de avaliação. A avaliação eficaz da produção depende significativamente de quais plataformas foram escolhidas e de como o conteúdo foi planejado e executado. Há também uma conexão moderada com o "Objetivo de presença nas Redes Sociais" e "Gerenciamento de equipes" (3 menções cada), indicando que a presença digital e a gestão de equipes são importantes para a medição do desempenho da produção.

O código de "Análise de dados e indicadores" está moderadamente relacionada à "Seleção de plataformas" e às "Estratégias para produção de conteúdo" (2 menções cada). Isso aponta que a análise de dados é crucial para entender e ajustar as escolhas de plataformas e estratégias de conteúdo. Essas conexões destacam a necessidade de dados e indicadores precisos para guiar as decisões durante o

planejamento e a execução. Relações menores com "Objetivo de presença nas redes sociais", "Relações institucionais" e "Percepções do público interno" (1 menção cada) indicam que, embora importantes, esses aspectos desempenham um papel secundário na análise de dados.

A "Conformidade legal" tem uma relação moderada com o "Objetivo de Presença nas Redes Sociais" (2 menções), refletindo que a conformidade com regulamentações é um fator a ser considerado na manutenção da presença nas redes sociais. Uma conexão menor com "Percepções do público interno" (1 menção) sugere que a conformidade legal também pode influenciar como a organização é vista internamente, embora de forma menos direta.

Outras relações fracas aparecem entre "Perspectivas das redes sociais na Segurança Pública" com "Seleção de Plataformas", "Estratégias para Produção de Conteúdo" e "Relações Institucionais" (1 menção cada). Isso indica que as discussões sobre o papel das redes sociais na segurança não são integradas diretamente nas estratégias mais amplas de produção de conteúdo ou seleção de plataformas, refletindo uma abordagem mais especializada ou focada na segurança.

Ao observar outras categorias, "Objetivo de Presença nas Redes Sociais" tem uma relação moderada com "Avaliação da Produção" e "Conformidade Legal" (3 e 2 menções, respectivamente). Conclui-se que os objetivos de presença digital são frequentemente considerados em conjunto com a avaliação da produção e a conformidade legal.

Já a "Seleção de Plataformas" é fortemente conectada à "Avaliação da Produção" (6 menções), destacando a importância da escolha adequada de plataformas para uma avaliação eficaz do desempenho. Isso indica que a plataforma escolhida desempenha um papel significativo em como a produção será avaliada posteriormente.

"Estratégias para Produção de Conteúdo" está fortemente relacionada à "Avaliação da Produção" (11 menções) e moderadamente à "Análise de Dados e Indicadores" (2 menções). A relação reflete que as estratégias de conteúdo são frequentemente avaliadas em termos de produção e que a análise de dados é usada para guiar e ajustar essas estratégias.

"Gerenciamento de Equipes" mostra uma conexão moderada com "Avaliação da Produção" (3 menções), sugerindo que a gestão eficaz das equipes é crucial para

o sucesso da produção e sua avaliação. Isso destaca a importância de equipes bem coordenadas e gerenciadas para alcançar resultados positivos na produção.

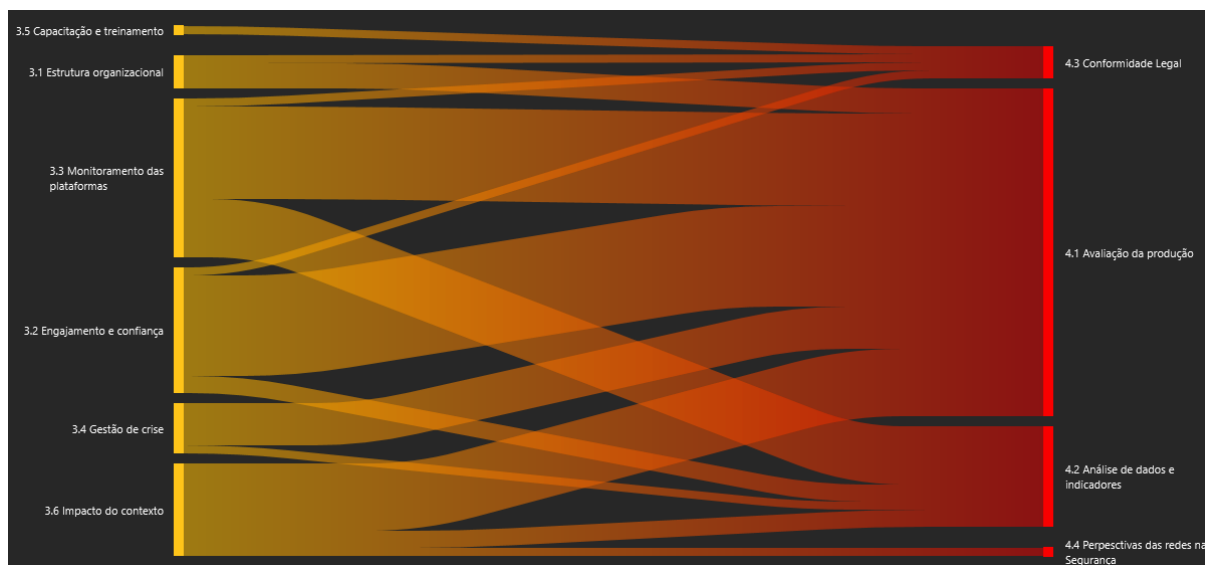
Assim como na análise anterior, "Recursos Materiais" não apresenta relações significativas com nenhuma outra categoria, indicando que esta área é tratada de forma independente nas discussões de planejamento e avaliação. Assim, os recursos materiais são considerados em um contexto separado ou talvez menos relevante nas discussões avaliativas.

"Relações Institucionais" e "Percepções do Público Interno" têm poucas conexões menores com outras categorias, como "Análise de Dados e Indicadores" e "Conformidade Legal" (1 menção cada). Isso sugere que esses aspectos são considerados menos críticos nas avaliações em comparação com os fatores mais diretamente ligados à produção e desempenho.

A análise da matriz de correlação revela que "Avaliação da Produção" e "Estratégias para Produção de Conteúdo" são centrais, com fortes interconexões com a "Seleção de Plataformas" e o "Objetivo de Presença nas Redes Sociais". Dessa forma, enfatiza a importância de avaliar o desempenho em relação às estratégias de conteúdo e às plataformas utilizadas. "Análise de Dados e Indicadores" desempenha um papel moderado, suportando decisões em áreas chave como a escolha de plataformas e estratégias de conteúdo. "Conformidade Legal" e "Perspectivas das Redes na Segurança" são áreas mais especializadas, com menos conexões diretas, mas ainda relevantes para a avaliação eficaz. Por outro lado, "Recursos Materiais" continua a ser tratado de forma isolada, indicando uma abordagem mais independente para este recurso específico. Essas observações ajudam a identificar as áreas de maior integração e aquelas que são abordadas de forma mais autônoma durante as etapas de planejamento e avaliação.

Por fim, relatam-se as etapas de "Implementação" e "Avaliação" para identificar a presença ou não de correlações entre os códigos. As categorias em amarelo são de "Implementação" e em vermelho as de "Avaliação", mantendo o mesmo padrão dos gráficos anteriores.

Figura 20 – Gráficos Sankey entre as etapas de Implementação e Avaliação



Fonte: produção do próprio autor via ATLAS.ti (2024)

A análise da matriz de correlação entre as etapas de implementação e avaliação revela como os processos implementados são refletidos e medidos nas práticas de avaliação. Essa análise permite uma compreensão de como diferentes elementos da implementação impactam as métricas de avaliação e a conformidade dentro da organização.

A "Avaliação da Produção" está fortemente conectada com várias categorias da etapa de implementação, destacando-se em particular "Engajamento e Confiança" e "Monitoramento das Plataformas", com 12 e 11 menções, respectivamente. Essas fortes conexões sugerem que o engajamento com o público e o monitoramento contínuo das plataformas são componentes críticos para a avaliação eficaz da produção.

Isso reflete a importância de manter um alto nível de engajamento e de monitoramento ativo para avaliar corretamente a performance das iniciativas implementadas. A "Estrutura Organizacional" e o "Impacto do Contexto" também mostram uma relação significativa, com 3 e 8 menções, respectivamente, indicando que uma estrutura organizacional robusta e a consideração do contexto externo são fatores importantes na avaliação da produção.

"Análise de Dados e Indicadores" está moderadamente ligada ao "Monitoramento das Plataformas" e ao "Engajamento e Confiança", com 7 e 2 menções, respectivamente. Isso indica que a coleta e análise de dados são vitais para

compreender e avaliar tanto o engajamento quanto a eficácia das plataformas monitoradas. Além disso, "Impacto do Contexto" também aparece com 2 menções, sugerindo que a análise de dados considera o contexto em que a organização opera, fornecendo insights críticos para a avaliação de desempenho.

"Conformidade Legal" revela relações menores com várias categorias de implementação. "Engajamento e Confiança", "Monitoramento das Plataformas" e "Estrutura Organizacional" cada uma aparece com 1 menção, indicando que a conformidade legal é considerada em menor escala em relação a esses elementos de implementação. A menção única em "Capacitação e Treinamento" sugere que há uma ligação entre a formação da equipe e a conformidade legal, talvez refletindo a necessidade de treinamento contínuo para garantir que as atividades estejam dentro dos parâmetros legais.

"Perspectivas das Redes na Segurança" mostra poucas conexões com as etapas de implementação, com apenas uma menção relacionada ao "Impacto do Contexto". Isso pode indicar que as discussões sobre as redes sociais no contexto da segurança são mais especializadas e menos integradas nas práticas gerais de implementação e avaliação.

Olhando para outras categorias de implementação, a "Gestão de Crise" está moderadamente conectada à "Avaliação da Produção" com 5 menções, sugerindo que o gerenciamento de crises tem um impacto perceptível nas avaliações de produção. No entanto, tem uma relação mais fraca com "Análise de Dados e Indicadores" com apenas 1 menção, indicando que as crises são menos frequentemente avaliadas através de métricas de dados.

Finalmente, "Impacto do Contexto" aparece fortemente em relação à "Avaliação da Produção" com 8 menções, e em menor grau com "Análise de Dados e Indicadores" e "Perspectivas das Redes na Segurança" com 2 e 1 menção, respectivamente. Isso sublinha a importância do contexto externo tanto na implementação quanto na avaliação, mostrando que a consideração do ambiente em que a organização opera é crucial para uma avaliação precisa e relevante das práticas de produção e implementação.

A análise da matriz de correlação entre implementação e avaliação revela que "Engajamento e Confiança" e "Monitoramento das Plataformas" são elementos centrais e fortemente conectados com a "Avaliação da Produção". Essas categorias

demonstram a importância de manter um engajamento ativo e de monitorar continuamente as plataformas utilizadas para uma avaliação eficaz.

Essas observações ajudam a identificar áreas de maior integração e aquelas que são abordadas de forma mais independente durante as etapas de implementação e avaliação.

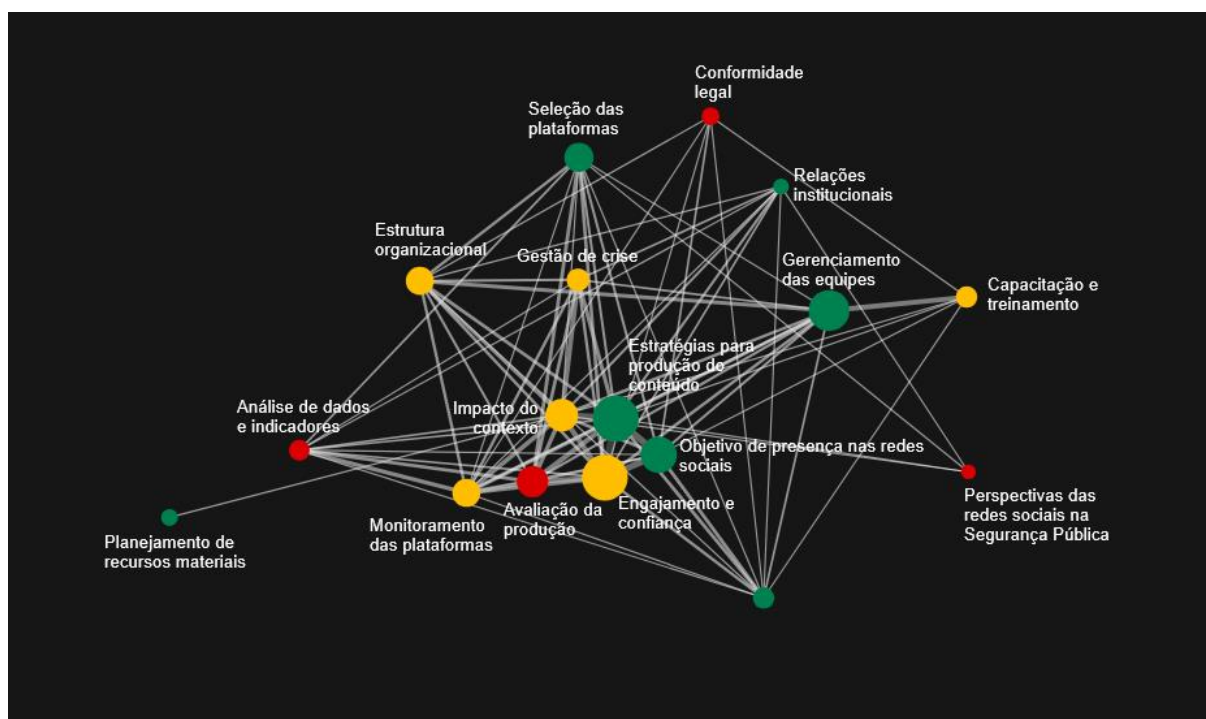
5.2 RELAÇÃO ENTRE OS CÓDIGOS

Pode-se identificar uma integração entre os códigos das três etapas. Conforme dados supramencionados, a tendência de maior vínculo entre as etapas sequenciais, ou seja, primeiro entre “Planejamento” e “Implementação”, seguido de “Implementação” e “Avaliação”.

Ainda, a própria relação interna entre as etapas gera uma ampla avaliação de causa e consequência que dificulta separar ou categorizar os códigos apenas em uma etapa ou apresentar uma relação sequencial.

De forma gráfica, a partir de aplicações do *software* ATLAS.ti, apresenta-se um mapa geral de relação entre todos os códigos, reforçando que o “Planejamento” aparece em verde, “Implementação” em amarelo e “Avaliação” em vermelho. Quanto maior o círculo, maior o número de ocorrências.

Figura 21 – Gráficos de relação entre os códigos



Fonte: produção do próprio autor via ATLAS.ti (2024)

O uso do software ATLAS.ti possibilitou demonstrar graficamente essas interações, confirmando a importância de um *framework* que represente visualmente essas relações. Nesse sentido, propõe-se o uso de um diagrama para destacar as prioridades na gestão de mídias sociais. Este diagrama organizou os códigos em quatro níveis de prioridade, oferecendo aos gestores uma ferramenta clara para identificar as áreas que exigem maior atenção e recursos.

Cada nível de prioridade compreende ações ou diretrizes para utilização na PMSC e em organizações de segurança pública similares. As ações correspondem aos códigos encontrados nesta pesquisa em maior ocorrência, separados em quatro níveis de prioridades. Quanto mais próximo da base, maior a prioridade.

Figura 22 – *Framework* de gerenciamento das mídias sociais

Fonte: elaborado pelo autor, 2024.

Este *framework*, representado de forma gráfica, proporciona uma visão clara e prática para o gerenciamento de mídias sociais em instituições de segurança pública, facilitando a tomada de decisões estratégicas e operacionais para alcançar uma comunicação mais eficaz e alinhada com os objetivos institucionais.

Portanto, no primeiro nível, de **prioridade alta**, aparecem:

1. Estratégias para produção de conteúdo: Desenvolver uma estratégia de conteúdo clara e coerente. Definir objetivos de comunicação específicos (Nieves-Casasnovas; Lozada-Contreras, 2020). Adaptar o conteúdo às diferentes plataformas e públicos-alvo (Ulfa; Hariyati; Akbari, 2023). Considerar conteúdos pertinentes ao contexto da segurança pública como ações de prevenção, criação de vínculo com públicos específicos (ex. família, mulher), datas comemorativas, alertas de segurança etc.

2. Engajamento e confiança: Implementar práticas para aumentar a interação com o público (Ashley; Tuten, 2015). Construir e manter a confiança através de transparência e responsabilidade. Responder prontamente a comentários e feedbacks dos cidadãos (Denef; Bayerl; Kaptein, 2013; Proserpio; Zervas, 2017). Assim, publicar histórias e vídeos que humanizem os policiais, mostrando seu dia a dia, desafios e contribuições para a comunidade. Isso pode incluir perfis de policiais, ações

comunitárias e atividades de rotina. Participar ativamente em discussões sobre segurança pública e responder a perguntas e comentários de forma oportuna. Isso pode incluir a criação de conteúdos que abordem questões levantadas pelo público. Publicar regularmente sobre ações positivas da polícia, como resgates, operações bem-sucedidas e parcerias comunitárias. Isso ajuda a contrabalançar a percepção negativa muitas vezes associada às forças policiais.

No segundo nível, de prioridade **média-alta**, aparece:

3. Gerenciamento de equipes: Investir em treinamento técnico para a equipe responsável pelas mídias sociais. Utilizar ferramentas avançadas de gestão de mídias sociais. Garantir que a equipe seja suficiente e bem treinada para gerenciar as mídias sociais (Tafesse; Korneliussen, 2021). Promover um ambiente de trabalho colaborativo e eficiente. Atrair e recrutar talentos qualificados para a gestão de mídias sociais (Hosain, 2021). Desse modo, estabelecer reuniões regulares para discutir o andamento dos projetos e resolver problemas em equipe, assegurar que cada integrante saiba claramente suas funções e responsabilidades e facilitar a colaboração entre a equipe de mídias sociais e outros departamentos, para garantir uma abordagem coesa. Desenvolver um processo de recrutamento que identifique talentos internos com aptidões em comunicação ou experiência relevante em mídias sociais. Para talentos externos, buscar candidatos com qualificações em áreas como jornalismo, marketing digital ou design gráfico.

4. Objetivos de presença nas redes sociais: Alinhar as estratégias de mídia social com os objetivos institucionais (Marques, 2020). Comunicar claramente os valores e missões da instituição (Meijer; Thaens, 2013). Incorporar consistentemente os valores e a missão da corporação em todos os tipos de conteúdo publicado. Isso pode ser feito por meio de mensagens que refletem a integridade, a dedicação ao serviço público e a segurança da comunidade. Desenvolver campanhas específicas que abordem diretamente os valores centrais e a missão da corporação. Essas campanhas podem ser vinculadas a eventos, operações ou datas comemorativas que ressoem com os objetivos da instituição. Criar um plano estratégico que alinhe as atividades de mídias sociais com os objetivos institucionais gerais. Esse plano deve detalhar como as redes sociais serão usadas para apoiar metas específicas, como melhorar a imagem pública, aumentar o engajamento comunitário ou educar o público.

5. Impacto do contexto: Analisar o contexto social e político para ajustar as estratégias de comunicação (Floreddu; Cabiddu, 2016). Considerar eventos e situações atuais ao planejar o conteúdo. Estabelecer um sistema para monitorar continuamente as notícias e tendências sociais e políticas, permitindo ajustes rápidos nas estratégias de comunicação, mostrando que a instituição está em sintonia com o contexto atual. Evitar a publicação de conteúdos que possam ser considerados insensíveis ou inadequados durante eventos críticos ou crises.

6. Avaliação da produção: Monitorar e avaliar regularmente a eficácia das estratégias de mídia social (Parsons; Lepkowska-White, 2018). Fazer ajustes baseados em feedback e análises de desempenho (Brynielsson *et al.*, 2013; Smith; Gallicano, 2015). Realizar revisões periódicas dos objetivos e metas de mídias sociais para garantir que estão alinhados com as mudanças nos objetivos institucionais ou nas prioridades operacionais. Definir KPIs claros para medir como as atividades de mídias sociais estão contribuindo para os objetivos institucionais, ajustando as estratégias com base em análises regulares.

No terceiro quadro, os códigos de prioridade **média-baixa** são:

7. Seleção de plataformas: Escolher as plataformas mais adequadas para alcançar os objetivos da instituição (Ulfa; Hariyati; Akbari, 2023; Wright; Hinson, 2009). Estar presente nas plataformas de redes sociais mais populares entre o público-alvo, adaptando o conteúdo ao formato e estilo de cada plataforma.

8. Monitoramento das plataformas: Implementar sistemas de monitoramento para acompanhar menções e interações nas mídias sociais. Utilizar dados de monitoramento para melhorar a estratégia (Parsons, Lepkowska-White, 2018). Designar uma equipe ou pessoa para monitorar e responder aos comentários nas redes sociais em tempo real. Isso demonstra que a organização valoriza o feedback do público e está pronta para responder às suas preocupações.

9. Estrutura organizacional: Definir claramente as responsabilidades e fluxos de trabalho relacionados às mídias sociais (Felix; Rauschnabel; Hinsch, 2017). Integrar a gestão de mídias sociais na estrutura organizacional da instituição (Kanapathipillai, 2021). Desenvolver um organograma específico para a equipe de mídias sociais com descrições claras de papéis e responsabilidades. Criar um manual de procedimentos que detalhe os fluxos de trabalho para a criação e publicação de conteúdo. Posicione a equipe de mídias sociais sob a supervisão direta do

departamento de comunicação ou Comando-Geral e estabelecer canais de comunicação claros entre a equipe de mídias sociais e outros departamentos dentro da instituição.

10. Gestão de crise: Desenvolver um plano de gestão de crise específico para mídias sociais. Treinar a equipe para lidar com crises de comunicação de forma eficaz (Babatunde, 2022). Isso implica em estabelecer protocolos claros para responder rapidamente a crises e incidentes através das redes sociais, utilizando notas públicas e comunicados oficiais quando necessário. Criar e documentar um plano de ação detalhado para diferentes tipos de crises, definindo claramente os procedimentos e responsabilidades de cada membro da equipe. Coordenar com outros departamentos e agências relevantes para garantir uma resposta unificada e coerente. Após cada crise, realizar uma análise detalhada para avaliar o que funcionou bem e o que precisa ser melhorado, documentando lições aprendidas e ajustando os planos de crise conforme necessário.

E por fim, mais em cima do diagrama, a codificação de **baixa prioridade**:

11. Capacitação e treinamento: Oferecer capacitação contínua para a equipe de mídias sociais. Atualizar os treinamentos conforme as mudanças nas plataformas e nas melhores práticas (Cao; Poorani, 2015; Tafesse; Korneliussen, 2021). Oferecer treinamentos para a equipe responsável pelas redes sociais sobre as melhores práticas de engajamento, gerenciamento de crises e produção de conteúdo. Investir em treinamentos que desenvolvam tanto habilidades técnicas, como o uso de ferramentas de edição de vídeo e análise de dados, quanto habilidades criativas, como *storytelling* e design gráfico.

12. Percepções do público interno: Promover a comunicação interna e o alinhamento da equipe com as estratégias de mídia social. Envolver o público interno nas iniciativas de comunicação (Rasheed, *et al.*, 2021). Isso incluir compartilhar com o público interno as estratégias e objetivos de comunicação nas mídias sociais, explicando como essas ações apoiam a missão e os valores da corporação. Motivar os policiais a se envolverem com as postagens da corporação nas redes sociais, como compartilhando conteúdo, comentando ou contribuindo com ideias para novas campanhas. Criar conteúdos que destaquem o trabalho e as histórias dos policiais, mostrando o impacto positivo de suas contribuições na comunidade. Educar o público interno sobre as políticas e diretrizes de uso das mídias sociais, garantindo que todos

compreendam as melhores práticas e as expectativas da corporação. Garantir que as campanhas de mídia social reflitam a diversidade da força de trabalho e promovam um sentimento de inclusão e representatividade, promovendo uma imagem coerente tanto internamente quanto externamente. Envolver o público interno no processo de planejamento estratégico das campanhas de mídia social, garantindo que suas vozes sejam ouvidas e que eles se sintam parte das iniciativas.

13. Análise de dados e indicadores: Coletar e analisar dados das mídias sociais para informar decisões estratégicas (Jaakonmäki *et al.*, 2017). Selecionar indicadores que reflitam o sucesso em alcançar os objetivos estratégicos da corporação, como engajamento do público, alcance das postagens, e impacto na percepção pública. Focar em KPIs que avaliem a qualidade das interações e o impacto positivo na imagem institucional, como o sentimento das menções e o feedback da comunidade, além de métricas de volume. Conduzir análises de desempenho semanal, mensal e trimestral para avaliar o impacto das estratégias de mídia social e ajustar as abordagens conforme necessário. Utilizar os *insights* derivados da análise de dados para informar e ajustar as estratégias de mídia social, garantindo que as decisões sejam baseadas em evidências e não em suposições.

14. Conformidade Legal: Garantir que todas as atividades de mídia social estejam em conformidade com a legislação vigente (Dimitrova, 2018; Trottier, 2012; Wright; Hinson, 2009). Criar e manter atualizadas políticas de uso de mídias sociais que estejam em conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis, incluindo legislação sobre abuso de autoridade, proteção de dados, direitos autorais e privacidade. Instituir um sistema de aprovação que envolva a revisão de diferentes níveis de supervisão para garantir que os conteúdos estejam em conformidade com as políticas internas e a legislação vigente. Assegurar que todo o conteúdo utilizado nas campanhas de mídia social, como imagens, vídeos e músicas, esteja devidamente licenciado ou autorizado. Estabelecer uma linha direta de comunicação com o departamento jurídico para garantir uma resposta rápida e coordenada em caso de questões legais emergentes.

15. Planejamento de recursos materiais: Assegurar que a equipe tenha os recursos materiais necessários para gerenciar as mídias sociais eficientemente (Dekker; Van Den Brink; Meijer, 2020). Adquirir equipamentos de alta qualidade, como câmeras, microfones, iluminação e *software* de edição, que são essenciais para criar

conteúdos visuais e auditivos profissionais. Equipar a equipe com software especializado para gestão de redes sociais, análise de dados e monitoramento de engajamento, facilitando a programação e avaliação de campanhas. Estabelecer estúdios ou espaços dedicados para a produção de conteúdos de mídia social dentro das instituições. Implementar um programa de manutenção regular para equipamentos.

16. Relações Institucionais: Estabelecer e manter boas relações com outras instituições e *stakeholders* (Cartwright; Davies; Archer-Brown, 2021). Utilizar as mídias sociais para fortalecer essas relações. Criar campanhas de mídia social em colaboração com parceiros externos que tenham objetivos comuns, como segurança pública. Criar canais de comunicação diretos e regulares com *stakeholders* importantes, como outras forças policiais, governos locais, e organizações comunitárias, para facilitar a troca de informações e a coordenação de respostas.

17. Perspectivas das redes sociais na Segurança Pública: Planejar a adaptação às futuras tendências digitais (Fan, 2023). Manter-se atualizado com o surgimento de novas plataformas de mídia social e avaliar sua relevância para a comunicação institucional e o engajamento com a comunidade. Explorar tecnologias emergentes como realidade aumentada (AR), realidade virtual (VR) e inteligência artificial (IA) para criar conteúdos inovadores e interativos. Focar em fortalecer a reputação *on-line* e a presença digital da corporação, utilizando as redes sociais para construir uma imagem sólida e positiva.

Assim, a análise do gerenciamento de mídias sociais nas instituições de segurança pública revela uma profunda interconexão entre as etapas de Planejamento, Implementação e Avaliação. Essa interligação destaca a complexidade do processo, em que as ações em uma etapa impactam significativamente as outras, tornando difícil a categorização isolada dos códigos.

5.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE O PÚBLICO-ALVO

A relevância do entendimento sobre o público-alvo no gerenciamento de mídias sociais tem sido discutida na literatura. Autores como Walsh (1994) sugerem que, em especial no setor público, a segmentação não deve ser guiada apenas por interesses mercadológicos, mas sim por objetivos de serviço público, refletindo a missão da

instituição de servir a toda a comunidade de forma igualitária. Este princípio é essencial para instituições como a Polícia Militar de Santa Catarina (PMSC), cujo objetivo primordial é garantir a segurança e a ordem pública para todos os cidadãos, sem distinção.

Um público-alvo inclusivo no marketing do setor público é crucial para alcançar os objetivos das políticas públicas, que muitas vezes visam mudanças sociais amplas. Ao engajar toda a população, campanhas de conscientização sobre temas como vacinação, reciclagem ou segurança nas estradas, por exemplo, têm um alcance maior. A não restrição do público-alvo permite que mensagens importantes atinjam todos os segmentos da sociedade, promovendo mudanças de comportamento em larga escala (Lovejoy; Saxton, 2012).

Em termos de identificação do perfil do público-alvo das mídias sociais da PMSC, a análise realizada neste estudo evidenciou que o engajamento e a interação ocorrem predominantemente com a população local interessada em questões de segurança, atualizações sobre ocorrências, dicas de prevenção, e eventos comunitários organizados pela polícia. As métricas, conforme discutido nas entrevistas com os gestores da PMSC, revelaram um público preferencialmente masculino, mas diversificado, incluindo jovens, adultos e cidadãos preocupados com a segurança. Esta diversidade reflete a própria sociedade catarinense e reforça a ideia de que o público-alvo não pode ser segmentado de forma restritiva.

Os gestores entrevistados concordam que a Polícia Militar deve manter uma postura de proximidade e transparência com o público, utilizando as mídias sociais para fortalecer a confiança e o relacionamento com a comunidade. Como mencionado por um dos gestores: “Nosso objetivo é chegar na população em geral, então a gente vai nas redes sociais que têm mais abrangência” (Gestor da Polícia Militar do Estado D). Esta estratégia alinha-se com a visão de Walsh (1994) sobre o papel das organizações públicas em servir toda a sociedade, reforçando a necessidade de uma abordagem de comunicação inclusiva e não segmentada.

Ao evitar uma segmentação, as instituições públicas promovem um sentimento de inclusão e pertencimento entre os cidadãos. Isso é particularmente importante em áreas sensíveis como segurança pública, onde a percepção de parcialidade ou exclusão pode levar à desconfiança e diminuição da cooperação por parte da comunidade. Quando o público sente que está sendo igualmente considerado e

ouvido, a confiança nas instituições públicas tende a aumentar, facilitando a implementação de políticas públicas e programas de envolvimento comunitário (Mergel, 2016).

Conclui-se, portanto, que o público-alvo das mídias sociais da PMSC não foi tratado com um código ou tópico separado nesta pesquisa, pois a administração pública, e especialmente a Polícia Militar, deve atender a todos, sem distinção. Este enfoque universal é sustentado pelos princípios apresentados por Kieron Walsh (1994), que argumenta que a missão de serviços públicos deve sempre refletir um compromisso com o atendimento igualitário e inclusivo de todos os cidadãos, tanto nas interações presenciais quanto digitais.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação teve como objetivo propor um *framework* de gerenciamento para as mídias sociais da Polícia Militar de Santa Catarina (PMSC), com vistas ao fortalecimento da imagem institucional e aprimoramento do relacionamento com a comunidade. Para tanto, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória-descritiva, dividida em duas fases: uma fase exploratória, composta por pesquisa bibliográfica e entrevistas com gestores de comunicação de instituições de segurança pública, e uma fase descritiva, que envolveu a análise documental das mídias sociais da PMSC.

O *framework* proposto foi construído a partir das principais ações de gerenciamento de redes sociais mapeadas a partir da literatura da área e da realização de entrevistas com gestores de comunicação de quatro polícias militares, incluindo a PMSC. Tais ações foram tratadas nesta dissertação como “códigos”, advindas da análise de conteúdo empregada no estudo. Ao total, foram mapeados 17 códigos, categorizados em três etapas fundamentais: planejamento, implementação e avaliação. Estas etapas são oriundas de uma adaptação do guia de Gerenciamento de Projetos (PMBOK Guide ®). Os 17 códigos encontrados foram também divididos em quatro níveis de prioridade, definidos pela recorrência de manifestação do código na etapa de entrevistas.

A presente dissertação contribui de maneira significativa para o campo acadêmico ao propor um *framework* inovador de gerenciamento de mídias sociais especificamente adaptado para as instituições de segurança pública. Esse *framework* não apenas identifica e categoriza as práticas mais eficazes no uso das mídias sociais, mas também propõe diretrizes claras para o planejamento, implementação e avaliação dessas práticas. Ao mapear 17 códigos principais e agrupá-los em etapas fundamentais de gerenciamento, este estudo oferece uma ferramenta prática e adaptável que pode ser aplicada a diferentes contextos institucionais e regionais.

Além disso, a introdução de novos códigos, como "relações institucionais" e "percepções do público interno", expande a compreensão sobre as complexidades envolvidas na comunicação pública de instituições de segurança. Esses elementos adicionam profundidade ao *framework*, destacando a necessidade de uma abordagem

holística que considere tanto os fatores internos quanto externos no gerenciamento de mídias sociais.

Os principais achados deste estudo revelam que a PMSC, assim como outras instituições de segurança pública no Brasil, enfrenta desafios no gerenciamento de suas mídias sociais. Entre as principais práticas identificadas, destacam-se o uso das mídias sociais para disseminação de informações relevantes, promoção da interação com a comunidade e fortalecimento da imagem institucional. No entanto, a ausência de diretrizes formais e a gestão informal das mídias sociais representam obstáculos para a eficácia dessas práticas.

Assim, ao longo da análise das estratégias adotadas por diferentes Polícias Militares no Brasil, ficou evidente que as diretrizes sugeridas têm um alcance muito mais amplo. As entrevistas realizadas com gestores de comunicação das corporações selecionadas revelaram uma convergência significativa nas práticas de gerenciamento de mídias sociais, o que indica uma complementariedade entre as abordagens das diversas instituições de segurança pública. Apenas no tocante ao gerenciamento de gestão de crises observou-se práticas distintas, sugerindo uma influência do porte do Estado na estratégia utilizada.

Ainda assim, esse alinhamento sugere que o *framework* proposto não apenas atende às necessidades específicas da PMSC, mas também possui aplicabilidade para outras instituições de Segurança Pública que buscam aprimorar suas ações de gerenciamento de mídias sociais, independente do porte da localidade. O modelo oferece uma estrutura clara e adaptável que pode ser moldada para se adequar às particularidades de diferentes contextos institucionais e regionais. O modelo enfatiza a importância de uma comunicação transparente, a construção de relacionamentos de confiança com a comunidade e o uso estratégico das plataformas de mídia para fortalecer a imagem institucional.

Ao considerar as melhores práticas relatadas pelos entrevistados, o *framework* demonstra seu potencial para ser uma ferramenta para qualquer Polícia Militar interessada em modernizar e profissionalizar suas operações nas redes sociais.

As implicações acadêmicas deste estudo são diversas. Primeiramente, a pesquisa contribui para preencher a lacuna existente na literatura sobre o gerenciamento de mídias sociais em instituições de segurança pública, fornecendo um modelo teórico aplicável a outras organizações do setor. Como pontuado nesta

dissertação, os estudos que tratam do tema “redes sociais” e “segurança pública” centram-se na descrição de ações pontuais, sem contemplar o gerenciamento. Desta forma, o presente trabalho também se configura como inédito no campo.

No entanto, importante destacar que esta dissertação apresenta algumas limitações. A principal limitação refere-se à abordagem qualitativa, que, apesar de proporcionar uma compreensão profunda do fenômeno estudado, pode não ser generalizável para outras instituições públicas. Ademais, a pesquisa foi restrita a um número limitado de entrevistas e análise documental, o que pode ter influenciado os resultados obtidos. Além disso, o foco de análise centrou-se nos gestores de comunicação das polícias militares, sem incluir a percepção da sociedade ou mesmo do público presente nas redes sociais.

Para pesquisas futuras, sugere-se a ampliação da amostra, incluindo diferentes tipos de instituições de segurança pública, outras regiões do Brasil e inclusive em outros países. Além disso, recomenda-se a realização de estudos quantitativos que possam validar a aplicação do *framework* proposto e avaliar seu impacto na eficácia das estratégias de mídias sociais. A investigação de novas tecnologias e ferramentas de gerenciamento de mídias sociais também pode contribuir para o aprimoramento das práticas identificadas neste estudo.

Além das sugestões já mencionadas, é importante considerar a realização de estudos que avaliem a percepção da imagem da PMSC no ambiente virtual. Tal pesquisa poderia analisar como a comunidade *on-line* enxerga a instituição após a implementação das estratégias de gerenciamento propostas.

Por fim, esta dissertação oferece uma contribuição significativa para o entendimento e aprimoramento do gerenciamento de mídias sociais em instituições de segurança pública, destacando a importância de práticas formais e profissionalizadas para fortalecer a imagem institucional e promover um relacionamento positivo com a comunidade.

Assim, o *framework* pode ser diretamente utilizado por instituições de segurança pública para aprimorar suas estratégias de comunicação, melhorar o engajamento com a comunidade e responder de maneira mais eficaz a crises e situações de emergência. Este estudo não apenas enriquece o conhecimento acadêmico sobre o tema, mas também fornece uma ferramenta valiosa para gestores de comunicação e formuladores de políticas no setor de segurança pública.

Em resumo, esta dissertação não apenas avança o conhecimento sobre o gerenciamento de mídias sociais em instituições de segurança pública, mas também oferece um referencial prático e teórico que pode ser aplicado em diversas realidades. A combinação de uma abordagem analítica rigorosa com percepções práticas reforça a relevância deste trabalho, tornando-o uma referência indispensável para acadêmicos, profissionais de comunicação e gestores de segurança pública interessados em explorar e implementar práticas de comunicação mais eficazes e inclusivas.

REFERÊNCIAS

AGARWAL, Swati; SUREKA, Ashish. A Topical Crawler for Uncovering Hidden Communities of Extremist Micro-Bloggers on Tumblr. In: # **MSM**. 2015. p. 26-27.

ALCADIPANI, Rafael; MEDEIROS, C. R. D. O. Policiais na rede: repertórios interpretativos nas manifestações discursivas de comunidades criadas por policiais no Facebook. **Farol-Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 3, n. 7, p. 559-627, 2016.

ASHLEY, Christy; TUTEN, Tracy. Creative strategies in social media marketing: An exploratory study of branded social content and consumer engagement. **Psychology & marketing**, v. 32, n. 1, p. 15-27, 2015.

BABATUNDE, Kamaldin Abdulsalam. Public Relations and Social Media for Effective Crisis Communication Management. **Jurnal Bina Praja: Journal of Home Affairs Governance**, v. 14, n. 3, p. 543-553, 2022.

BATRINCA, Bogdan; TRELEAVEN, Philip C. Social media analytics: a survey of techniques, tools and platforms. **Ai & Society**, v. 30, p. 89-116, 2015.

BERARDINELLI, Lina Márcia *et al.* Redes sociais e fibromialgia na pandemia da COVID-19: revisão integrativa. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 8, p. e38611831050-e38611831050, 2022.

BONSÓN, Enrique *et al.* Local e-government 2.0: Social media and corporate transparency in municipalities. **Government information quarterly**, v. 29, n. 2, p. 123-132, 2012.

BORTOLUZZI, Karina. O PROGRAMA EDUCACIONAL DE RESISTÊNCIA ÀS DROGAS E A IMAGEM INSTITUCIONAL DA POLÍCIA MILITAR DO ESPÍRITO SANTO. **Revista FOCO. ISSN**, p. 223X, 1981.

BOYD, Danah M.; ELLISON, Nicole B. Social network sites: Definition, history, and scholarship. **Journal of computer-mediated Communication**, v. 13, n. 1, p. 210-230, 2007.

BUDLER, M.; TRKMAN, P. The nature of management models. **Journal of Management & Organization**, p. 1-18, 2019.

BUENO, Wilson da C. **Estratégias de Comunicação nas Mídias Sociais**. São Paulo: Editora Manole, 2015. E-book. ISBN 9788520447437. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520447437/>. Acesso em: 04 abr. 2023.

BULLOCK, Karen. (Re) presenting 'order' *on-line*: the construction of police presentational strategies on social media. **Policing and society**, v. 28, n. 3, p. 345-359, 2018.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRODIE, Roderick J. *et al.* Consumer engagement in a virtual brand community: An exploratory analysis. **Journal of business research**, v. 66, n. 1, p. 105-114, 2013.

BRYNIELSSON, Joel *et al.* Harvesting and analysis of weak signals for detecting lone wolf terrorists. **Security Informatics**, v. 2, p. 1-15, 2013.

BYTE DANCE. TikTok. Disponível em: <https://www.tiktok.com/>. Acesso em: 28 maio 2023.

CAO, Yan; POORANI, Ali A. Competencies needed for social media managers. In: **2015 International Conference on Management Science and Management Innovation (MSMI 2015)**. Atlantis Press, 2015. p. 407-412.

CARDOSO, Marcos V. *et al.* Facebook, the new grandstand for relationship marketing. **Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS**, v. 14, n. 2, p. 108-121, 2017.

CARTWRIGHT, Severina; DAVIES, Iain; ARCHER-BROWN, Chris. Managing relationships on social media in business-to-business organisations. **Journal of Business Research**, v. 125, p. 120-134, 2021.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e terra, 2005.

CASTRO, Isadora Vergara; SANTOS JÚNIOR, Carlos Denner dos. " O Que Gerencio e de Quem Dependo?": Determinantes da Ação de Blogueiros. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, p. 486-507, 2015.

CASTRONOVO, Cristina; HUANG, Lei. Social media in an alternative marketing communication model. **Journal of marketing development and competitiveness**, v. 6, n. 1, p. 117-134, 2012.

CONKLING, Christina. **How Social Media Effects College Students' Perceptions of Police Brutality**. 2019. Tese de Doutorado.

CRESWELL, John W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**. Porto Alegre: Grupo A, 2014. E-book. ISBN 9788565848893. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788565848893/>. Acesso em: 18 jun. 2024.

CRESWELL, John W.; CLARK, Vicki L P. **Pesquisa de métodos mistos. (Métodos de pesquisa)**. Porto Alegre: Penso, 2013. E-book. ISBN 9788565848411. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788565848411/>. Acesso em: 18 jun. 2024.

CRESWELL, John W.; CRESWELL, J D. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Grupo A, 2021. E-book. ISBN 9786581334192. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786581334192/>. Acesso em: 18 jun. 2024.

CRESWELL, John. W.; POTH, C. N. **Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches**. Sage publications, 2016.

CRUMP, Jeremy. What are the police doing on Twitter? Social media, the police and the public. **Policy & internet**, v. 3, n. 4, p. 1-27, 2011.

DE ARAÚJO, Livia Maria Almeida; DA SILVA LIRA, Ana Caroline; PACHÚ, Clésia Oliveira. Consequências negativas da utilização e da comunicação em redes sociais. **Cadernos da Escola de Comunicação**, v. 18, n. 1, p. 30-44, 2022.

DE OLIVEIRA SANTINI, Fernando *et al.* Customer engagement in social media: a framework and meta-analysis. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 48, p. 1211-1228, 2020.

DE SOUSA FERREIRA, João Paulo; DA SILVA FILHO, Reivan Carvalho. A IMPORTÂNCIA DO MARKETING PARA O FORTALECIMENTO DA IMAGEM INSTITUCIONAL DA POLÍCIA MILITAR. **RECIMA21-Revista Científica Multidisciplinar-ISSN 2675-6218**, v. 3, n. 9, p. e391898-e391898, 2022.

DEKKER, Rianne; VAN DEN BRINK, Puck; MEIJER, Albert. Social media adoption in the police: Barriers and strategies. **Government Information Quarterly**, v. 37, n. 2, p. 101441, 2020.

DENEF, Sebastian; BAYERL, Petra S.; KAPTEIN, Nico A. Social media and the police: Tweeting practices of British police forces during the August 2011 riots. In: **proceedings of the SIGCHI conference on human factors in computing systems**. 2013. p. 3471-3480.

DEVINE, Adrian; BOLUK, Karla; DEVINE, Frances. Managing social media during a crisis: A conundrum for event managers. **Event Management**, v. 21, n. 4, p. 375-389, 2017.

DIMITROVA, Diana. Data protection within police and judicial cooperation. In: **Specialized Administrative Law of the European Union: A Sectoral Review**. Oxford University Press, 2018. p. 204-233.

DORSEY, Jack; GLASS, Noah; STONE, Biz Twitter. Disponível em: <https://www.twitter.com/>. Acesso em: 28 maio 2023.

ERIKSSON, Mats; OLSSON, Eva-Karin. Facebook and Twitter in crisis communication: A comparative study of crisis communication professionals and citizens. **Journal of contingencies and crisis management**, v. 24, n. 4, p. 198-208, 2016.

FAN, Xiruo. Social Media Marketing Strategies. **Advances in Economics, Management and Political Sciences**, [S. l.], 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.54254/2754-1169/23/20230353>. Acesso em: 28 maio 2024.

FELIX, Reto; RAUSCHNABEL, Philipp A.; HINSCH, Chris. Elements of strategic social media marketing: A holistic framework. **Journal of business research**, v. 70, p. 118-126, 2017.

FERGUSON, Lorna; SOAVE, Vincenzo. # Missing to# Found: Exploring police Twitter use for missing persons investigations. **Police Practice and Research**, v. 22, n. 1, p. 869-885, 2021.

FERREIRA, Daniel Victor Sousa *et al.* E-Gov e o policiamento comunitário: as redes sociais *on-line* como mecanismo de interação com o público em tempos de pandemia. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, v. 16, n. 3, 2022.

FERRETTI, Amanda Soares Zambelli; DE ARAUJO, Bruno Felix Von Borell. Comportamentos nas Redes Sociais *On-line* e seus Impactos nas Relações Profissionais. **Revista Administração em Diálogo-RAD**, v. 19, n. 2, p. 91-115, 2017.

FOURNIER, Susan; AVERY, Jill. The uninvited brand. **Business horizons**, v. 54, n. 3, p. 193-207, 2011.

FLOREDDU, Paola Barbara; CABIDDU, Francesca. Social media communication strategies. **Journal of Services Marketing**, v. 30, n. 5, p. 490-503, 2016.

GIL, Antonio C. **Como Fazer Pesquisa Qualitativa**. Barueri: Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9786559770496. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770496/>. Acesso em: 18 jun. 2024.

GUMMERUS, Johanna *et al.* Customer engagement in a Facebook brand community. **Management Research Review**, 2012.

GRAY, David. E. **Pesquisa no mundo real**. 2. Ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

HANADA, Leandro Mitsuo; TAVARES, Elaine; DA COSTA, Isabel de Sá Affonso. Going Mobile: oportunidades, barreiras e fatores críticos de sucesso para iniciativas de M-Government. **Revista Gestão & Conexões**, v. 9, n. 2, p. 74-93, 2020.

HOFFMAN, Reid; CASNOCHA, Ben; YEH, Chris. LinkedIn. Disponível em: <https://www.linkedin.com/>. Acesso em: 28 maio 2023.

HOSAIN, Md Sajjad. Integration of social media into HRM practices: a bibliometric overview. **PSU Research Review**, v. 7, n. 1, p. 51-72, 2021.

HU, Xiaochen; LOVRICH, Nicholas P. Social media and the police: A study of organizational characteristics associated with the use of social media. **Policing: An International Journal**, v. 42, n. 4, p. 654-670, 2019.

HU, Xiaochen; RODGERS, Kourtne; LOVRICH, Nicholas P. "We are more than crime fighters": social media images of police departments. **Police quarterly**, v. 21, n. 4, p. 544-572, 2018.

JAAKONMÄKI, Roope; MÜLLER, Oliver; VOM BROCKE, Jan. The impact of content, context, and creator on user engagement in social media marketing. In: **Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences**. IEEE Computer Society Press, 2017. p. 1152-1160.

JUNQUEIRA, Fernanda Campos *et al.* A utilização das redes sociais para o fortalecimento das organizações. **XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, v. 22, p. 23, 2014.

KANAPATHIPILLAI, Kumaran. The influence of social media technology with reference to Facebook on work performance: Organisational framework as mediator. **European Journal of Social Sciences Studies**, v. 6, n. 5, 2021.

KAPLAN, Andreas M.; HAENLEIN, Michael. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. **Business horizons**, v. 53, n. 1, p. 59-68, 2010.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **The Balanced Scorecard**: translating strategy into action. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

KEANE, John; BELL, Peter. Confidence in the police: Balancing public image with community safety—A comparative review of the literature. **International Journal of Law, Crime and Justice**, v. 41, n. 3, p. 233-246, 2013.

KIETZMANN, Jan H. *et al.* Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. **Business horizons**, v. 54, n. 3, p. 241-251, 2011.

KRIEGER, M.; SYSTROM, K. Instagram. Disponível em: <https://www.instagram.com/>. Acesso em: 28 maio 2023.

LAKATOS, Eva M. Técnicas de Pesquisa. Barueri: Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9788597026610. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026610/>. Acesso em: 08 set. 2023.

LEONARDI, Paul M.; HUYSMAN, Marleen; STEINFELD, Charles. Enterprise social media: Definition, history, and prospects for the study of social technologies in organizations. **Journal of computer-mediated communication**, v. 19, n. 1, p. 1-19, 2013.

LEUNG, Xi Yu; SUN, Jie; BAI, Billy. Thematic framework of social media research: state of the art. **Tourism Review**, v. 74, n. 3, p. 517-531, 2019.

LINKEDIN. About LinkedIn. Disponível em: <https://about.linkedin.com/>. Acesso em: 28 maio 2023.

LIOU, Kuotsai Tom. Technology application and police management: issues and challenges. **International Journal of Organization Theory & Behavior**, 2019.

LIU, Tzu-Hsuan; MA, Zhihao; XIA, Yiwei. Serving on WeChat: Understanding the logics of police's engagement with the public in Chinese contexts. **International Journal of Law, Crime and Justice**, v. 77, p. 100665, 2024.

LOVEJOY, K.; SAXTON, G. D. Information, Community, and Action: How Nonprofit Organizations Use Social Media. **Journal of Computer-Mediated Communication**, v. 17, n. 3, p. 337-353, 2012.

LUMSDEN, Karen; BLACK, Alex. Austerity policing, emotional labour and the boundaries of police work: an ethnography of a police force control room in England. **The British journal of criminology**, v. 58, n. 3, p. 606-623, 2018.

MAAL, Maren; WILSON-NORTH, Mark. Social media in crisis communication—the “do’s” and “don’ts”. **International journal of disaster resilience in the built environment**, 2019.

MANGOLD, W. Glynn; FAULDS, David J. Social media: The new hybrid element of the promotion mix. **Business horizons**, v. 52, n. 4, p. 357-365, 2009.

MARQUES, Vasco. Redes Sociais 360. [Digite o Local da Editora]: Grupo Almedina (Portugal), 2020. E-book. ISBN 9789896946555. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#!/books/9789896946555/>. Acesso em: 04 abr. 2023.

MAYES, Lauren. Social media and community-oriented policing: examining the organizational image construction of municipal police on Twitter and Facebook. **Police Practice and Research**, v. 22, n. 1, p. 903-920, 2021.

MCNIFF, Jean; WHITEHEAD, Jack. **All you need to know about action research**. Sage publications, 2011.

MEIJER, Albert; THAENS, Marcel. Social media strategies: Understanding the differences between North American police departments. **Government information quarterly**, v. 30, n. 4, p. 343-350, 2013.

MERGEL, Ines. Social media adoption and resulting tactics in the US federal government. **Government information quarterly**, v. 30, n. 2, p. 123-130, 2013.

MERGEL, Ines. Social media in the public sector. **Encyclopedia of public administration and public policy**, v. 3, p. 3018-3021, 2016.

MONTALVO, Roberto E. Social media management. **International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)**, v. 15, n. 3, p. 91-96, 2011.

NAÇÕES UNIDAS NO BRASIL. Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 16: Paz, Justiça e Instituições Eficazes. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/16>. Acesso em: 18 jun. 2024.

NETO, Manoel Rocha; DA SILVA BARRETO, Laís Karla; DE SOUZA, Lieda Amaral. As mídias sociais digitais como ferramentas de comunicação e marketing na contemporaneidade. **QUIPUS-ISSN 2237-8987**, v. 4, n. 2, p. 11-21, 2015.

NIEVES-CASASNOVAS, Janice J.; LOZADA-CONTRERAS, Frank. Marketing communication objectives through digital content marketing on social media. In: **Forum empresarial**. Centro de Investigaciones Comerciales e Iniciativas Académicas, 2020. p. 57-82.

OLIVEIRA, Luana Dias de. **Avaliação empírica de um framework de mídias sociais integradas para apoiar a gestão de projetos em uma instituição financeira privada**. 2018. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

OWEN-SMITH, Jason; POWELL, Walter W. Knowledge networks as channels and conduits: The effects of spillovers in the Boston biotechnology community. **Organization science**, v. 15, n. 1, p. 5-21, 2004.

PAUGAM, Serge (coord.). **A pesquisa sociológica**. Petrópolis: Vozes, 2015.

PARSONS, Amy L.; LEPKOWSKA-WHITE, Elzbieta. Social media marketing management: A conceptual framework. **Journal of Internet Commerce**, v. 17, n. 2, p. 81-95, 2018.

PINHEIRO, Thyciane Santos Oliveira; DE SÁ PINHEIRO, Leonardo Victor. MARKETING DE RELACIONAMENTO NAS MÍDIAS SOCIAIS: REVISÃO SISTEMÁTICA E AGENDA DE PESQUISA. **Revista de Administração FACES Journal**, 2022.

POHL, Daniela; BOUCHACHIA, Abdelhamid. Information propagation in social networks during crises: a structural framework. **Propagation Phenomena in Real World Networks**, p. 293-309, 2015.

POLÍCIA MILITAR DE SANTA CATARINA. Redes Sociais PMSC. Disponível em: <https://www.pm.sc.gov.br/paginas/redes-sociais-pmsc>. Acesso em: 28 maio 2023.

POLÍCIA MILITAR DE SANTA CATARINA. História. Disponível em: <https://www.pm.sc.gov.br/paginas/historia>. Acesso em: 15 jun. 2023.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **A guide to the project management body of knowledge** (PMBOK guide). 6. ed. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2017.

PROSERPIO, Davide; ZERVAS, Georgios. *On-line reputation management: Estimating the impact of management responses on consumer reviews*. **Marketing Science**, v. 36, n. 5, p. 645-665, 2017.

RASHEED, Muneera A. *et al.* Implementation and evaluation of a social media-Based communication strategy to enhance employee engagement: experiences from a Children's Hospital, Pakistan. **Frontiers in public health**, v. 9, p. 584179, 2021.

RECUERO, Raquel. **Redes sociais na Internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009.

ROCHA, Marcos; TREVISAN, Nanci. **Marketing nas Mídias Sociais** (Coleção Marketing em Tempos Modernos). São Paulo: Saraiva Uni, 2020.

SANTA CATARINA (ESTADO). Polícia Militar de Santa Catarina. Estado-Maior Geral. Conteudistas: MARQUES, Alessandro *et al.* **Manual da Comunicação Social nº 1ª ed.** Florianópolis: PMSC, 2023a.

SANTA CATARINA. POLÍCIA MILITAR. Plano estratégico de comando “360”: Polícia Militar de Santa Catarina 2023-2033. Elaboração Aurélio José Pelozato da Rosa. Florianópolis: PMSC, 2023b.

SANTA CATARINA. POLÍCIA MILITAR. Estado-Maior Geral. **Carta de apresentação de polícia ostensiva e ordem pública 2024.** (org.): Emerson Fernandes, Thiago Matias Fonseca, Lucas Jacques da Silva, Edmilson Machado Camargo Nassiff. 1. ed. Florianópolis, SC: PMSC, 2024.

SANTOS, Aline Regina; PESSÔA, Fabíola Gostek; RODRIGUES, Ana Paula Grillo. A imagem corporativa e seus reflexos: um estudo de imagem da Polícia Militar de Santa Catarina na Perspectiva de Moradores da Grande Florianópolis. **Teoria e Prática em Administração (TPA)**, v. 9, n. 1, p. 63-76, 2019.

SCHULTZ, Don E.; PELTIER, James Jimmy. Social media's slippery slope: challenges, opportunities and future research directions. **Journal of research in interactive marketing**, 2013.

SIEDSCHLAG, Djeison *et al.* Curtir, Compartilhar e Reagir: Captura de Tweets para Pesquisas e Decisões Corporativas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 27, 2023.

SILVA, Tarcízio; AYRES, Marcel; CERQUEIRA, Renata; DOURADO, Danila. **#Mídias Sociais: Perspectivas, Tendências e Reflexões.** 2010.

SINGH, Anjali. Delhi traffic police: social media for better traffic management. **Emerald Emerging Markets Case Studies**, v. 6, n. 1, p. 1-17, 2016.

SMITH, Brian G.; GALLICANO, Tiffany Derville. Terms of engagement: Analyzing public engagement with organizations through social media. **Computers in human Behavior**, v. 53, p. 82-90, 2015.

SOARES, Daniela Braga; SOUSA, Bruno Barbosa. O papel da comunicação digital na mudança de comportamentos dos cidadãos em benefício da comunidade local. **Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação**, n. E34, p. 91-105, 2020.

SOMEKH, Bridget; LEWIN, Cathy (Ed.). **Research methods in the social sciences.** Sage, 2005.

SPROUTSOCIAL. Como construir uma equipe dinâmica de redes sociais. Disponível em: <https://sproutsocial.com/pt/insights/equipe-de-redes-sociais/>. Acesso em: 9 jul. 2023.

STAKE, Robert E. **Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam.** Porto Alegre: Penso, 2011. E-book. ISBN 9788563899330. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#!/books/9788563899330/>. Acesso em: 18 jun. 2024.

STATISTA. Disponível em: <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>. Acesso em: 08 de maio de 2024.

STATISTA. Number of monthly active Facebook users worldwide as of 1st quarter 2023. Disponível em: <https://www.statista.com/statistics/264810/number-of-monthly-active-facebook-users-worldwide/>. Acesso em: 28 maio 2023.

STATISTA. Number of monthly active Instagram users from January 2013 to December 2021. Disponível em: <https://www.statista.com/statistics/253577/number-of-monthly-active-instagram-users/>. Acesso em: 28 maio 2023.

STATISTA. Number of monetizable daily active Twitter users (mDAU) worldwide from 1st quarter 2017 to 2nd quarter 2022. Disponível em: <https://www.statista.com/statistics/970920/monetizable-daily-active-twitter-users-worldwide/>. Acesso em: 28 maio 2023.

STATISTA. Number of LinkedIn users worldwide from 2019 to 2021, by subscription type. Disponível em: <http://www.statista.com/statistics/1335947/linkedin-global-users-by-subscription/>. Acesso em: 28 maio 2023.

STATISTA. Number of TikTok users worldwide from 2018 to 2027. Disponível em: <http://www.statista.com/forecasts/1142687/tiktok-users-worldwide/>. Acesso em: 28 maio 2023.

TAFESSE, Wondwesen; KORNELIUSSEN, Tor. On the collective efficacy of social media teams. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 39, n. 3, p. 438-453, 2021.

TAFESSE, Wondwesen; WIEN, Anders. A framework for categorizing social media posts. **Cogent Business & Management**, v. 4, n. 1, p. 1284390, 2017.

THIOLLENT, Michel. Metodologia da pesquisa-ação. São Paulo: Cortez, 2022. E-book. ISBN 9786555553055. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786555553055/>. Acesso em: 08 set. 2023.

TRAINOR, Kevin J. *et al.* Social media technology usage and customer relationship performance: A capabilities-based examination of social CRM. **Journal of business research**, v. 67, n. 6, p. 1201-1208, 2014.

TROTTIER, Daniel. Policing social media. **Canadian Review of Sociology/Revue canadienne de sociologie**, v. 49, n. 4, p. 411-425, 2012.

TURCHI, Sandra R. Estratégia de Marketing Digital e E-Commerce, 2ª edição. São Paulo: Grupo GEN, 2018. E-book. ISBN 9788597015409. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597015409/>. Acesso em: 18 jun. 2024.

TUTEN, Tracy L.; SOLOMON, Michael R. **Social media marketing**. Sage, 2017.

UDUMA, Ngozi Eje *et al.* We are watching them as they post: A mirror into the Nigerian Police Force use of social media and challenges affecting its adoption in policing. **Police practice and research**, v. 22, n. 5, p. 1524-1539, 2021.

ULFA, Marwa; HARIYATI, Farida; AKBARI, Deni Adha. Social Media Rebranding Strategies for Expanding Audience Reach on Higher Education Institution Promotions and Admissions. **Technium Soc. Sci. J.**, v. 42, p. 76, 2023.

WALBY, Kevin; WILKINSON, Blair. The visual politics of public police Instagram use in Canada. **new media & society**, v. 25, n. 5, p. 898-920, 2021.

WALSH, James P.; O'CONNOR, Christopher. Social media and policing: A review of recent research. **Sociology compass**, v. 13, n. 1, p. e12648, 2019.

WALSH, Kieron. Marketing and public sector management. **European journal of marketing**, v. 28, n. 3, p. 63-71, 1994.

WASSERMAN, Stanley; FAUST, Katherine. Social network analysis: Methods and applications. 1994.

WRIGHT, Donald K.; HINSON, Michelle D. Examining how public relations practitioners actually are using social media. **Public Relations Journal**, v. 3, n. 3, p. 1-33, 2009.

XUE, Yuxia *et al.* Predicting platform preference of *on-line* contents across social media networks. **IEEE Access**, v. 7, p. 136428-136438, 2019.

YANAZE, Mitsuru H.; ALMEIDA, Edgar; YANAZE, Leandro Key H. **Marketing digital: conceitos e práticas**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2022. *E-book*. ISBN 9788571441408. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#!/books/9788571441408/>. Acesso em: 24 ago. 2024.

YANG, Seungwon; STEWART, Brenton. @ Houstonpolice: an exploratory case of Twitter during Hurricane Harvey. **On-line Information Review**, v. 43, n. 7, p. 1334-1351, 2019.

ZUCKERBERG, Mark *et al.* Facebook. Disponível em: <https://www.facebook.com/>. Acesso em: 28 maio 2023.

GLOSSÁRIO

Hashtagging: é o ato de adicionar uma hashtag (#) antes de uma palavra-chave ou frase em uma postagem de mídia social. As hashtags são usadas para categorizar conteúdo, torná-lo facilmente pesquisável e aumentar sua visibilidade para outros usuários. Quando você clica ou toca em uma hashtag, você vê outras postagens que incluem essa hashtag. O hashtagging é uma prática comum em várias plataformas de mídia social, incluindo X, Instagram e Facebook.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Entrevista Estruturada

Grupo 1: Servidores que atuam no gerenciamento de mídias sociais em instituições de Segurança Pública, exceto PMSC.

Grupo 2: Policiais militares e/ou civis que atuam no Centro de Comunicação Social da Polícia Militar de Santa Catarina.

Equipe: Um entrevistador.

Número de entrevistados: Grupo 1: 03 (três). Grupo 2: até 03 (três).

Tempo de cada entrevista: limite de 60 minutos

Local: Na respectiva instituição do entrevistado, caso essa seja localizada em Santa Catarina. As demais serão realizadas na modalidade *on-line* via aplicativo Google Meet.

Equipamentos: Gravador, caderno de anotações e notebook.

CABEÇALHO LIDO PELO ENTREVISTADOR

O(A) senhora(a) está convidado(a) a participar de uma entrevista como parte da pesquisa intitulada "Gerenciamento de Mídias Sociais para Instituições de Segurança Pública: uma proposição de *framework* para a PMSC", conduzida pelo mestrando Marcos Rocha Castro, acadêmico da UDESC, sob a orientação da Dra. Aline Regina Santos, do programa de mestrado acadêmico em Administração. O objetivo desta entrevista é aprofundar nossa compreensão sobre como gerenciar eficazmente as redes sociais em instituições de segurança pública, com foco no fortalecimento da imagem e do relacionamento com a comunidade.

Antes de prosseguir, gostaríamos de lembrar que sua participação nesta entrevista, que será realizada via Microsoft Teams com duração estimada entre 30 e 60 minutos, é inteiramente voluntária. Ao participar, você confirma que recebeu, leu e concordou com os termos do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), que foi enviado a você previamente. Lembramos também que você tem o direito de retirar-se da pesquisa a qualquer momento, sem qualquer prejuízo.

Posteriormente, em caso de dúvidas ou preocupações, não hesite em entrar em contato conosco por telefone ou email. Agradecemos imensamente por sua contribuição para nossa pesquisa.

DADOS DO RESPONDENTE

1. Instituição e seção onde trabalha: (Nome)
2. Nome, posto ou graduação e função atual: (Descreva sua função atual na instituição)
3. Tempo na função atual: (Quanto tempo está desempenhando a função atual)
4. Experiência na área: (Trabalhou anteriormente com redes sociais ou teve alguma experiência anterior à função atual)

ENTREVISTA

1. Para iniciar, gostaria que (o senhor/patente) falasse um pouco sobre as mídias sociais da corporação. Por que fazem uso de mídias sociais? Qual o objetivo?
2. Atualmente, quais mídias/redes sociais a corporação utiliza? Há quanto tempo?
3. Por que estas mídias/sociais foram escolhidas? Há algum procedimento para escolha de mídias/redes sociais?
4. E em relação ao gerenciamento das mídias sociais - aqui falando não apenas da seleção, mas todo procedimento de geração de conteúdo e acompanhamento de postagens. É feito algum tipo de gerenciamento diário das redes sociais? Se afirmativo, como ocorre? Vocês consideram aspectos institucionais como missão, visão e valores no gerenciamento das mídias sociais? Se afirmativo, como ocorre?
5. Em relação à produção de conteúdo especificamente, como é feita? Há algum propósito, como informar ou gerar engajamento, por exemplo? Há preocupação com questões de privacidade, proteção de dados ou questões legais relacionadas a isto?
6. Existe um processo de coleta ou análise do feedback ou comentários/mensagens dos seguidores? Se sim, como ocorre?

7. São utilizadas métricas ou indicadores para avaliar o sucesso das iniciativas das mídias sociais da instituição? Se sim, qual seriam? Como esses dados são trabalhados pela equipe ou pela instituição?

8. Sobre a construção da equipe, como é feita a seleção dos membros responsáveis pelas mídias sociais? Eles recebem algum treinamento de capacitação antes de atuar ou de aperfeiçoamento posterior? Se sim, qual seria?

9. Em caso de crises, existe algum procedimento ou política estabelecida para as mídias sociais? Se sim, qual seria?

10. Quais os principais desafios que você encontra no gerenciamento das mídias da sua instituição?

11. Quais as oportunidades que você identifica que podem ser aproveitadas pelos órgãos de segurança pública?

12. Você gostaria de compartilhar algum aprendizado significativo ou sucesso alcançado por meio das mídias sociais que considera importante?

13. Como você vê o futuro das mídias sociais? Na instituição que você trabalha, acredita que serão mais ou menos utilizadas, há planos de expansão ou alterar a forma de presença da instituição no mundo virtual?