



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

EMMANUELLE FONSECA MARINHO DE ANIAS DALTRO

**TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO SETOR PÚBLICO:
UM ESTUDO SOBRE O USO DE MÍDIAS SOCIAIS NA PREFEITURA DE
UMA CAPITAL BRASILEIRA**

Salvador

2020

EMMANUELLE FONSECA MARINHO DE ANIAS DALTRO

**TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO SETOR PÚBLICO:
UM ESTUDO SOBRE O USO DE MÍDIAS SOCIAIS NA PREFEITURA DE
UMA CAPITAL BRASILEIRA**

Tese apresentada ao Curso de Doutorado em Administração, Universidade Federal da Bahia – UFBA, como requisito parcial para obtenção do título de Doutora em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Ernani Marques dos Santos
Coorientador: Prof. Dr. Miguel Mira da Silva

Salvador
2020

Escola de Administração - UFBA

D138 Daltro, Emmanuelle Fonseca Marinho de Anias.

Transformação digital no setor público: um estudo sobre uso de mídias sociais na prefeitura de uma capital brasileira / Emmanuelle Fonseca Marinho de Anias Daltro. – 2020.

119 f. : il.

Orientador: Prof. Dr. Ernani Marques dos Santos.

Tese (doutorado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2020.

1. Administração municipal – Salvador (BA) – Efeito das inovações tecnológicas. 2. Tecnologia da informação – Administração. 3. Mídia digital. 4. Mídia social. 5. Internet na administração pública. 6. Comunicação na administração pública – Efeito das inovações tecnológicas. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título.

CDD 352.140981

EMMANUELLE FONSECA MARINHO DE ANIAS DALTRO

**TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO SETOR PÚBLICO:
UM ESTUDO SOBRE O USO DE MÍDIAS SOCIAIS NA PREFEITURA DE
UMA CAPITAL BRASILEIRA**

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Doutora em Administração,
Universidade Federal da Bahia, pela seguinte banca examinadora.

Salvador, 8 de dezembro de 2020.

Prof. Dr. Ernani Marques dos Santos – Orientador

Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo, USP, Brasil.
Universidade Federal da Bahia

Profa. Dra. Mônica de Aguiar Mac-Allister da Silva

Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia, UFBA, Brasil.
Universidade Federal da Bahia

Profa. Dra. Maria Alexandra Viegas Cortez da Cunha

Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo, USP, Brasil.
Fundação Getúlio Vargas

Profa. Dra. Edimara Mezzomo Luciano

Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS, Brasil.
Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

Prof. Dr Fábio Almeida Ferreira

Doutor em Media Studies pela University of Texas - Austin, UT, Estados Unidos.
Universidade Federal da Bahia

Aos nativos digitais, Ednaldo Claudino de Anias Neto, Tales Daltro, Mateus Daltro, Vagner Lopes Filho, Miguel Marques, Marina Fonseca, Breno Albuquerque, Gabriela Albuquerque, Daniel Gonzales, Isabela Gonzales, Gabriela Rocha, Giovana Rocha, Andressa Raquel Faro, Julia Vanessa Faro e Pedro Lucas Faro.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu orientador e amigo, Professor Dr. Ernani Marques dos Santos, por todo o apoio, confiança e dedicação manifestados durante esta vivência de doutoramento; ao Professor Dr. Miguel Mira da Silva, pela inspiração assertiva e acolhimento junto ao Instituto de Engenharia de Sistemas e Computadores Inovação (INOV).

Aos membros da Banca Examinadora, em especial à Professora Dra. Mônica de Aguiar Mac-Allister da Silva e à Professora Dra. Maria Alexandra Viegas Cortez da Cunha, que participaram do processo de qualificação, quando lançaram luzes sobre as primeiras ideias deste trabalho.

Agradeço à minha família, especialmente aos meus pais, Ednaldo Claudino de Anias e Maridalva Fonseca Marinho de Anias; à minha irmã, Maryanne Fonseca Marinho de Anias, e aos meus filhos, Ednaldo Claudino de Anias Neto, Tales de Anias Daltro e Mateus de Anias Daltro; ao meu companheiro de vida, Luciano dos Santos Daltro, pela parceria e incentivo. Aos meus tios, Edigley Conceição Chagas Marinho e Julival José Fonseca Marinho, à minha madrinha, Tércia Peixoto Tavares, e ao seu esposo, Dogival Tavares.

Agradeço aos meus amigos-irmãos, Iraci Conceição, Deise Barbosa, Brenda Robinson, Nívia Maria Souza, Dilma Maria, Aline Pires, Fabricio Oliveira, Ismael Andrade, Marlúcia Aleluia, Jadson Santana, Milena Siqueira, Edelzuite Ramos e Flávio Fontanelle, por todo suporte emocional; aos colegas de pesquisa do Grupo ADI/NPGA, Platini Fonseca, Eduardo Albuquerque Júnior, Adriano Rocha, Rodrigo Reis, Morjane Armstrong, Mai-Ly Vanessa Faro, Francine Garbelotti, Igo Santos e Ivo Pedro Gonzalez; aos amigos que fiz em terras lusitanas durante o Estágio Doutoral, Silvia Boguea, Rita Marques, Rafael Almeida, Carolina Ribeiro e Cecília Melo; aos colegas do NPGA, especialmente a André Vitório, Camila Rusciolelli, Sara Fadigas, Laerson Lopes, Gil Tomás Brito, Anna Luisa Netto, Tatiana Aparecida Doin e Nid D'Amorim Junior; aos colegas da Auditoria do SUS da Secretaria Municipal de Saúde de Salvador, em especial à Andressa Fascio Nunes, que colaborou na revisão deste documento.

Aos professores e funcionários da Escola de Administração da UFBA, especialmente ao Professor Sandro Cabral, ao Professor Fábio Ferreira, ao Professor Roberto Brasileiro, ao Professor Célio Andrade, à Anaélia Almeida, Ernani Dorea e Arthur Coêlho.

A toda espiritualidade que me revestiu de força e proteção.

*“Criei meu website
Lancei minha homepage
Com 5 gigabytes
Já dava pra fazer um barco que veleje*

*Meu novo website
Minha nova fanpage
Agora é terabyte
Que não acaba mais, por mais que se deseje [...]”*

(GIL, 2018)

DALTRO, Emmanuelle Fonseca Marinho de Anias. **Transformação Digital no Setor Público: um estudo sobre o uso de mídias sociais na prefeitura de uma capital brasileira.** Orientador: Ernani Marques dos Santos. 119 f. Tese (Doutorado em Administração) - Escola de Administração, Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2020.

RESUMO

As Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) suportadas pela internet, a exemplo das mídias sociais, são meios de comunicação contemporâneos e têm alterado os modos de relacionamento entre indivíduos e organizações, estando os governos atentos à essa tendência. As organizações públicas têm vislumbrado possibilidades de promover a participação da sociedade por meio de mídias sociais. Nesse contexto, este trabalho objetivou compreender o uso das mídias sociais na prefeitura de uma capital brasileira, destacando o processo de transformação digital a partir da Teoria da Estruturação Adaptativa por meio de estudo qualitativo, descritivo e interpretativo. Para atingir o objetivo proposto, foi desenvolvido um modelo teórico analítico por meio da *Design Science Research* e selecionada e caracterizada a prefeitura de uma capital brasileira como campo empírico. A coleta de dados foi realizada por meio de análise documental, observação direta de sites e entrevistas. Os dados foram categorizados e analisados em triangulação utilizando a Teoria da Estruturação Adaptativa como lente teórica analítica. Os resultados evidenciaram a estrutura administrativa e o arcabouço legal e normativo referente ao uso de mídias sociais; os atores e os processos envolvidos com uso das mídias sociais e as características inerentes à transformação digital relacionadas com o uso de mídias sociais. Ainda como resultados da pesquisa, foi verificado que, ao contrário do pressuposto inicial deste trabalho, o uso de mídias sociais pela prefeitura ocorre com hierarquia formal, embora com pouca normalização. Apesar de sofrer influência de diversos atores, conforme pressuposto, identificou-se que, no que tange ao uso de mídias sociais pela prefeitura estudada, o mais influente deles é o chefe do poder executivo, reafirmando o disposto na literatura de que a transformação digital pressupõe uma liderança forte e envolvida ativamente com a implantação e implementação das tecnologias, portanto, tem um viés *top down*. Nesse mesmo sentido, embora haja conflitos entre os atores que presidem o uso de mídias sociais na prefeitura estudada, estes são atenuados pelo exemplo e incentivo do líder, quanto à adoção da tecnologia em questão.

Palavras-chave: Mídias Sociais; Transformação Digital; Setor Público; Teoria da Estruturação Adaptativa.

DALTRO, Emmanuelle Fonseca Marinho de Anias. **Digital Transformation in the Public Sector: a study on the use of digital media in the city hall of a Brazilian capital.** Thesis Advisor: Ernani Marques dos Santos. 119f. Thesis (Doctorate in Administration) – Escola de Administração, Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2020.

ABSTRACT

The Information and Communication Technologies (ICT) supported by the internet, like social media, are contemporary means of communication and have changed the ways of relationship between individuals and organizations, with governments being a ware of this trend. Public organizations have envisioned possibilities to promote the participation of society through social media. In this context, this work aimed to understand how the city of a Brazilian capital uses social media and to identify the digital transformation process resulting from this use through a qualitative, descriptive and interpretive study. To achieve the proposed objective, an analytical theoretical model was developed through Design Science Research and the city hall of a Brazilian capital was selected and characterized as an empirical field. Data collection was carried out through document analysis, direct observation of websites and interviews. The data were categorized and analyzed in triangulation using the Adaptive Structuring Theory as an analytical theoretical lens. The results showed the administrative structure and the legal and normative framework regarding the use of social media; the actors and processes involved with the use of social media and the characteristics inherent to the digital transformation related to the use of social media. Still as results of the research, it was verified that, contrary to the initial assumption of this work, the use of social media by the city hall occurs with a formal hierarchy, although with little standardization. Despite being influenced by several actors, as presupposed, it was identified that, with respect to the use of social media by the studied city, the most influential of them is the head of the executive branch, reaffirming the provision in the literature that digital transformation presupposes strong leadership and actively involved in the implementation and implementation of technologies, therefore, has a top-down bias. In the same sense, although there are conflicts between the actors who preside over the use of social media in the studied city hall, these are mitigated by the leader's example and encouragement regarding the adoption of the technology in question.

Keywords: Social Media; Digital Transformation; Public sector; Adaptive Structuring Theory.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – CONCEPTUAL MODEL BASED ON ADAPTIVE STRUCTURATION THEORY	31
FIGURA 2 – MODELO CONCEITUAL BASEADO NA TEA.....	32
FIGURA 3 – THE INTERACTIONS BETWEEN TECHNOLOGY STRUCTURES, TASK AND HUMAN USAGE	32
FIGURA 4 – SUMMARY OF AST CONSTRUCTS	33
FIGURA 5 – SELF DETERMINATION GROUPS AND THE ADAPTIVE STRUCTURATION PROCESS....	33
FIGURA 6 – SUMARIZAÇÃO DO REFERENCIAL TEÓRICO.....	36
FIGURA 7 – DESENHO METODOLÓGICO.....	37
FIGURA 8 - CAPTURA DE TELA DA HOME PAGE DA PMS.....	42
FIGURA 9 - MODELO DE ANÁLISE (VERSÃO PARA DEMONSTRAÇÃO)	45
FIGURA 10 – MODELO DE ANÁLISE (VERSÃO FINAL)	50
FIGURA 11 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA PREFEITURA MUNICIPAL DE SALVADOR	52
FIGURA 12 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA COGEL	54
FIGURA 13 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA SECOM.....	57
FIGURA 14 – – CAPTURA DE TELA DA HOME PAGE DO PROJETO SALVADOR 360°	60
FIGURA 15 - HOME PAGE NO FACEBOOK SEMOP, CODESAL E TRANSALVADOR	63
FIGURA 16 - HOME PAGE NO INSTAGRAM SEMOP, CODESAL E TRANSALVADOR.....	64
FIGURA 17 - COMUNICAÇÃO UNIDIRECIONAL, AUSÊNCIA DE INTERAÇÃO NO FACEBOOK DA SEMOP.....	68
FIGURA 18 - COMUNICAÇÃO UNIDIRECIONAL, AUSÊNCIA DE INTERAÇÃO NO FACEBOOK DA CODESAL.....	68
FIGURA 19 - MEME “QUANTO MAIS, MELHOR” NO FACEBOOK DA CODESAL	69
FIGURA 20 - MEME “PODE, NÃO PODE” NO FACEBOOK DA CODESAL.....	70
FIGURA 21 - MEME “SEXTOU” NO FACEBOOK DA SEMOP	70
FIGURA 22 - DIVULGAÇÃO E SOLICITAÇÃO DE SERVIÇOS NO FACEBOOK DA CODESAL	71
FIGURA 23 - SOLICITAÇÃO DE SERVIÇO PARA APRESENTAÇÃO DO CONDUTOR NO FACEBOOK DA TRANSALVADOR	72
FIGURA 24 - SOLICITAÇÃO DE SERVIÇO DE ACESSO À ZONA VERDE NO FACEBOOK DA TRANSALVADOR	72
FIGURA 25 - INTERAÇÃO CIDADÃO X CIDADÃO NO FACEBOOK DA TRANSALVADOR	73
FIGURA 26 - INFORMAÇÃO SOBRE SERVIÇOS DE LIMPEZA URBANA NO FACEBOOK DA SEMOP.	74

FIGURA 27 - INFORMAÇÃO SOBRE SERVIÇOS DE FISCALIZAÇÃO DE COMÉRCIOS NO FACEBOOK DA SEMOP	74
FIGURA 28 - COMPARTILHAMENTO MULTIMÍDIA NO FACEBOOK DA SEMOP	75
FIGURA 29 - COMPARTILHAMENTO MULTIMÍDIA NO FACEBOOK DA SEMOP	75
FIGURA 30 - PARTICIPAÇÃO POPULAR NO FACEBOOK DA CODESAL	76
FIGURA 31 - CONCURSO DE DESENHOS SOBRE O TRÂNSITO NO FACEBOOK DA TRANSALVADOR	77
FIGURA 32 - CARACTERÍSTICAS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL MEDIDAS PELAS MÍDIAS SOCIAIS DA PMS SEGUNDO A TEA	87

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – PROTOCOLO DE REVISÃO DE LITERATURA	29
QUADRO 2 – VISÃO GERAL SOBRE OS ARTIGOS REVISADOS	30
QUADRO 3 – CONCEITOS APLICADOS AO ESTUDO DE MÍDIAS SOCIAIS BASEADOS NA TEA	34
QUADRO 4 – CARACTERÍSTICAS DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL COM BASE NA TEA.....	35
QUADRO 5 – SITES DE MÍDIAS SOCIAIS DA CÂMARA MUNICIPAL.....	46
QUADRO 6 – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA	47
QUADRO 7 – ROTEIRO DE ANÁLISE DE DOCUMENTOS	48
QUADRO 8 – COMPETÊNCIAS DAS SUBUNIDADES DA DIRETORIA DE PUBLICIDADE E COMUNICAÇÃO DIGITAL DA SECOM	55
QUADRO 9 – REGRAS PARA USO DE MÍDIAS SOCIAIS OFICIALIZADAS NO ÂMBITO DA PMS	61
QUADRO 10 – DADOS DE OBSERVAÇÃO NO FACEBOOK E INSTAGRAM DA SEMOP, CODESAL E TRANSALVADOR	65

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AST	<i>Adaptive Structuring Theory</i>
CODESAL	Defesa Civil de Salvador
COGEL	Companhia de Governança Eletrônica do Salvador
COVID-19	<i>Coronavirus Disease 2019</i>
DSR	<i>Design Science Research</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IESE	Instituto de Estudos Superiores da Empresa
LAI	Lei de Acesso à Informação
PDTCI	Plano Diretor de Tecnologias da Cidade Inteligente
PMS	Prefeitura Municipal do Salvador
PNPDC	Política Nacional de Proteção e Defesa Civil
RSL	Revisão Sistemática de Literatura
SECIS	Secretaria Municipal de Sustentabilidade, Inovação e Resiliência
SECOM	Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República
SEFAZ	Secretaria Municipal da Fazenda
SEMGE	Secretaria Municipal de Gestão
SEMOB	Secretaria Municipal de Mobilidade
SEMOP	Secretaria Municipal de Ordem Pública
TEA	Teoria da Estruturação Adaptativa
TI	Tecnologia de Informação
TIA	Tecnologias de Informação Avançadas
TIC	Tecnologia de Informação e Comunicação
TRANSALVADOR	Superintendência de Trânsito do Salvador

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
1.1 PERGUNTA DE PESQUISA E OBJETIVOS.....	18
1.2 JUSTIFICATIVA	18
1.3 APRESENTAÇÃO DA TESE.....	20
2. REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL.....	21
2.2 MÍDIAS SOCIAIS E GOVERNOS	24
2.3 TEORIA DA ESTRUTURAÇÃO ADAPTATIVA.....	28
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	37
3.1 O CAMPO EMPÍRICO	39
3.2 A COLETA DE DADOS	41
3.3 ANÁLISE DOS DADOS	42
3.4 O MODELO DE ANÁLISE	43
3.4.1 Identificação do problema	43
3.4.2 Definição do objetivo	44
3.4.3 Desenho e implementação do modelo de análise	44
3.4.4 Demonstração	46
3.4.5 Avaliação	48
3.4.6 Comunicação.....	49
3.5 ASPECTOS ÉTICOS.....	50
4. RESULTADO E DISCUSSÃO	51
4.1 O LUGAR DA INTERNET E DAS MÍDIAS SOCIAIS DA GESTÃO MUNICIPAL DE SALVADOR	51
4.1.1 Salvador nas Redes.....	61
4.2 LÍDERES ENTUSIASTAS E POUCOS CONFLITOS NO USO DE MÍDIAS SOCIAIS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DE SALVADOR	77
4.2.1 Liderança forte: transformação digital <i>top down</i>	81
4.2.2 Uma transformação digital com poucos conflitos.....	82
4.3 EXISTE UMA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA PREFEITURA DE SALVADOR... 84	
4.3.1 As fontes de estrutura / inputs.....	84
4.3.2 Transformação: uma interação entre mídias sociais, recursos e tarefas.....	86
4.3.3 Novas estruturas / outputs	86
5. CONCLUSÃO.....	88

REFERÊNCIAS	91
APÊNDICE A – PROTOCOLO DE ROTOCOLO DE ROTOCOLO DE ESTUDO ...	100
APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	105
APÊNDICE C -ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	107
APÊNDICE D - ROTEIRO DE ANÁLISE DE DOCUMENTOS	108
APÊNDICE E - ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO DE SITES.....	109
APÊNDICE F - DOCUMENTOS OFICIAIS DA PREFEITURA DE SALVADOR QUE CITAM O USO DE MÍDIAS SOCIAIS	110

1. INTRODUÇÃO

O incremento tecnológico na sociedade e nas organizações é um fato que pode ser observado diretamente. Do contexto familiar ao global é possível identificar uma série de mudanças que demandam reflexões sobre como as tecnologias alteram os processos de lazer, trabalho e ócio. Neste cenário, esta Tese remete à interação entre as pessoas e as tecnologias digitais estudada no âmbito da Administração da Informação.

Existe uma organização social própria dentro da rede mundial de computadores (CASTELLS, 2005). Para Malini (2008), a internet permite que os indivíduos conformem o seu próprio habitat de comunicação, interligando-se uns aos outros sem mediação. A organização social no meio virtual já foi estudada em diversos contextos, como o Educacional (DA SILVA, 2020; DE OLIVEIRA JUNIOR; 2020; DE SOUSA PIRES; FERNANDES; 2020; KINCHECKI; RAMOS; JUNIOR, 2019), o de Segurança (MEDEIROS; DE PAULA; NANNI, 2019; SILVA, 2019), o Turístico (ALVES PIRES; RAMOS GOMES, 2019), o Religioso (DA SILVA; DOS SANTOS, 2019), o da Saúde (SOUSA, 2020), o Jurídico (STRASSER; DE OLIVEIRA, 2019) e o da Gestão de Pessoas (SILVA; DA SILVA ALBUQUERQUE, 2019). Sendo que, em todos eles, há mudanças de processos em função do uso da tecnologia.

O setor público não está à margem deste cenário e vem se apropriando da internet para aproximar-se dos cidadãos usuários de seus serviços. Estudos realizados nos anos 2000 afirmam que a utilização da internet, a cada dia mais intensa, contribuiu para modernizar a administração pública, tornando-a mais gerencial, dinâmica, efetiva e mais condizente com o atual contexto social (CANCIO; MOTA, 2004; CUNHA; MIRANDA, 2013; DE PAULA; NANNI, 2019; DIAS; DINIZ *et al.*, 2009; INTERNET SOCIETY, 2017; MESQUITA, 2020; SANO; MEDEIROS, 2019).

Diversas tecnologias da informação e comunicação (TIC) mediadas pela internet, inclusive as mídias sociais, a exemplo do Facebook, Instagram, YouTube, Twitter e blogs em geral, tem alterado profundamente os modos de relacionamento entre os cidadãos e a administração pública (AURYLAITÉ, 2017; BONSON; ROYO; RATKAI, 2015, 2017; CUNHA; MIRANDA, 2013; DADASHZADEH, 2010; DALTRO *et al.*, 2017a, 2017b; LENHARD, 2016; MA, 2016; MERGEL, 2010, 2010. 2012b, 2013a, 2013b), constituindo-se da quinta onda de inovação¹ no governo (ZHANG; XIAO, 2017).

1 Referência à Teoria das Ondas de Inovação (SCHUMPETER; 1939), cuja tese propõe que inovações mais

Consideradas habitats virtuais dos cidadãos na atualidade, as mídias sociais são compreendidas neste trabalho como sites na internet que permitem a criação colaborativa de conteúdo, interação social e compartilhamento de informações em diversos formatos, tais como textos, imagens, áudios e vídeos (ARNAUT *et al.*, 2011; EVANS, 2010; MALINI, 2008; TELLES, 2011), se conformando como “oportunidades mediadas para aproximar pessoas, incentivando redes sociais e comunicação dialógica” (SWEETSER; WEAVER LARISCY, 2008, p. 180). Neste trabalho, adota-se o conceito de mídias sociais como sinônimo de sites de redes sociais, expressão utilizada por Recuero (2011). Para a autora, os sites de redes sociais derivam da apropriação das ferramentas de comunicação mediada pelo computador pelos atores sociais. Ou seja, são espaços de expressão na internet com foco na publicização da rede social dos atores e se configuram como um dos métodos para manutenção dos laços (RECUERO, 2011).

Na primeira década do Século XXI, houve um aumento no número de usuários e tempo de permanência nos sites de redes sociais (SILVA FILHO, 2010). A mobilidade (dispositivos móveis), as mídias sociais, a computação em nuvem e *big data* tem gerado um mundo hiper conectado – entre pessoas, coisas e máquinas – e uma sociedade colaborativa, com novos modelos de relação e criação de valor (CUNHA *et al.*, 2016). O Facebook é a rede social que lidera, mundialmente, o número de usuários, atingindo 2,603 bilhões de usuários ativos mensalmente, seguido pelo YouTube e o WhatsApp, ambos com 2 bi, e o Instagram com 1,082 bi. Já o Twitter tem cerca de 230 milhões de usuários cadastrados, dos quais 115 milhões tuitam pelo menos uma vez por mês e são considerados ativos (STATISTA, 2020).

Para Silva e colaboradores (2015), é possível observar a tendência crescente do uso de mídias sociais pelos agentes públicos e agentes políticos no âmbito da administração pública no Brasil e no mundo, com destaque para o uso do Facebook. No Brasil, sobretudo após a promulgação da Lei de Acesso à Informação (LAI), em 2011 (BRASIL, 2011), os governos locais têm adotado tais ferramentas para aproximar-se dos cidadãos e, em alguns casos, promover a participação e o controle social (DALTRO *et. al.*, 2017b; SILVA *et. al.*, 2015). Contudo, De Castro e Da Silva Dias (2019) afirmam que, em que pese o potencial das mídias sociais como instrumento estratégico para o alcance da transparência pública, os municípios brasileiros têm utilizado essa ferramenta de forma ainda bastante incipiente. Do mesmo modo, Siena, De Carvalho e De Oliveira Borba (2019), após estudo concentrado no Facebook,

recentes substituem as inovações mais antigas, de uma forma disruptiva, sendo que a quinta onda diz respeito às redes digitais, softwares e novas mídias.

afirmam que as gestões municipais não se aproveitam dos *affordances* da mídia social para promoção e fortalecimento da participação social e para viabilização de uma comunicação simétrica e de mão dupla.

Nesse contexto, considerando que a utilização de mídias sociais pelo setor público encontra-se no plano das experimentações (BONSON, ROYO; RATKAI, 2017; BRASIL, 2016; ROTHBERG; VALENÇA, 2014), torna-se relevante a realização de estudos que busquem capturar e explicar a utilização das diversas mídias sociais existentes. Desse modo, compreender o processo de utilização das mídias sociais no setor público e sua importância configura-se num desafio para pesquisadores na área de Administração da Informação, sobretudo no que tange às questões organizacionais relativas ao uso de tais tecnologias.

Dentre as experimentações diretamente observadas, identifica-se o surgimento de novos arranjos na administração pública, com vistas a minimizar os efeitos negativos do uso das mídias sociais e maximizar os ganhos decorrentes desta prática, sobretudo nos governos locais. Tais arranjos nem sempre estão oficializados e, ainda que existam normas de utilização de mídias sociais no setor público, a observação efetiva dessas normas, na prática, ainda é incipiente, podendo gerar o deslocamento do lócus da comunicação formal entre o ente governamental e a comunidade para responsáveis oficiosos, o que pode atropelar o processo comunicativo formal ou socialmente instituído pela administração pública.

Nesse cenário, tendo em vista que o aprendizado sobre o uso de mídias sociais no setor público vem se consolidando a partir do fazer cotidiano, diante de mudanças rápidas e constantes, há lacunas no conhecimento sobre esse processo que demandam estudos aprofundados. Dentre as questões pendentes de melhor investigação, encontra-se a mudança organizacional capitaneada pelo uso das tecnologias digitais, a exemplo das mídias sociais. Tal mudança organizacional, quando investida de potencial para transformar processos e modelos de negócio, incluindo a concepção de negócio enquanto serviços prestados pelo setor público reveste-se do conceito de transformação digital – ampliando a relevância sobre a investigação do fenômeno, vez que ele vem crescendo nos diversos campos da sociedade.

No âmbito acadêmico, a transformação digital vem sendo analisada por meio de variadas lentes teóricas, dentre as quais destacam-se a Teoria da Inovação Disruptiva (DE ANDRADE; RAINATTO; RENOVATO, 2019), a Teoria da Visão Baseada em Recursos (ALBINO; DE SOUZA, 2019), a Teoria Institucional (FERREIRA, 2017) e a Teoria da Estruturação Adaptativa (TEA) (ALBUQUERQUE, 2015; FERREIRA, 2018; NETO, CORREIA; DA SILVA, 2014; PINTO, 2018; SANTOS JUNIOR, 2015; SHAO; WANG; LI, 2019; WESSE, 2020).

A Teoria da Estruturação Adaptativa (TEA) ou *Adaptive Structuration Theory* (AST), selecionada como norteadora desta Tese, foi apresentada por DeSanctis e Poole (1994) e baseia-se nos tipos de estruturas que são fornecidas pelo avanço tecnológico e nas estruturas que, de fato, emergem na ação humana quando as pessoas interagem com as tecnologias, abrindo perspectiva para a análise da mudança organizacional e a conseqüente transformação digital nas organizações.

1.1 PERGUNTA DE PESQUISA E OBJETIVOS

Considerando o contexto apresentado, a pergunta “Como ocorre o uso de mídias sociais na prefeitura de uma capital brasileira?” é a questão norteadora deste estudo, demandando a reflexão sobre três pressupostos:

- a) O uso de mídias sociais pela prefeitura ocorre de forma emergente e não deliberada;
- b) O uso de mídias sociais pela prefeitura ocorre em meio a conflitos;
- c) O uso de mídias sociais pela prefeitura ocorre com pouca hierarquia formal, pouca normalização e é influenciado por atores.

O objetivo geral desta pesquisa é, portanto, compreender o uso das mídias sociais na prefeitura de uma capital brasileira, destacando o processo de transformação digital a partir da Teoria da Estruturação Adaptativa. Para alcançar o objetivo geral, foram delineados os seguintes objetivos específicos:

- a) Desenvolver um modelo teórico-analítico;
- b) Evidenciar a estrutura administrativa e o arcabouço legal e normativo referente ao uso de mídias sociais na prefeitura de uma capital brasileira;
- c) Identificar os atores e os processos envolvidos com uso das mídias sociais;
- d) Identificar as características inerentes à transformação digital, que estejam relacionadas com o uso de mídias sociais.

1.2 JUSTIFICATIVA

Considerando que, dentre as atividades realizadas na internet investigadas na TIC Domicílios 2018 (CÔMITE GESTOR DE INTERNET NO BRASIL, 2019), a segunda atividade mais citada entre os usuários foi o uso de redes sociais (75%); considerando que, de acordo com os dados apresentados pela TIC Governo Eletrônico 2017, 82% dos governos municipais utilizam as mídias sociais, em especial o Facebook (PESQUISA..., 2018), depreende-se que existe uma demanda pelo conhecimento específico sobre o uso dessas mídias no setor público.

Tais dados integram a justificativa prática desta Tese, tendo em vista a relevância de estudos que contribuam para o aperfeiçoamento da utilização desta tecnologia e auxiliem prefeituras, empresas de tecnologia e gestores a estabelecer o objetivo do uso das mídias sociais e a conhecer e gerir melhor seus processos, uma vez que eles diferem da dinâmica tradicional.

Segundo Alvarenga (2020), estudos com o termo “transformação digital” são escassos, portanto, como justificativa teórica, tem-se a contribuição para a solidificação da base teórica sobre transformação digital, em especial no setor público. Nesse sentido, este trabalho busca evidências de que, ao contrário do que aponta a maioria dos estudos especializados, a transformação digital não é apenas um fenômeno *top down*, podendo ser dar, também, *bottom up*.

Esta Tese justifica-se, também, pela carência de explicação qualitativa para o fenômeno da mudança organizacional em decorrência do uso das mídias sociais, sendo os estudos disponíveis restritos, em sua maioria, à aplicação de métricas e com o foco de análise na relação com o cidadão. Para Mergel (2012a), a produção científica sobre o tema revela o fato de que muitas agências governamentais estão experimentando o uso das mídias sociais, porém poucas avaliam ativamente o impacto de suas interações digitais.

Com a introdução do conceito de transformação digital, esta Tese busca superar o estudo do uso da tecnologia como um mito (PITASSI; PROENÇA LEITÃO, 2002), na medida em que incorpora o contexto e as pessoas como vetores importantes para a mudança organizacional em decorrência do uso de tecnologia. Como afirmam Pitassi e Proença Leitão (2002), a tecnologia não é capaz de determinar nada por si só, pois é utilizada dentro de um contexto político-ideológico mais amplo.

Assim, esta Tese traz em seu arcabouço teórico e analítico a possibilidade de superar, por meio da aplicação da Teoria da Estruturação Adaptativa (TEA), o domínio da visão reducionista e instrumental, na qual a questão da mudança é interpretada como um problema técnico e isolado. Nesse sentido, coadunando com premissas de Leitão e Rossi (2000), esta Tese incorpora uma visão sistêmica do fenômeno a ser estudado, se preocupa com o processo de mudança organizacional e busca acompanhar as transformações inerentes à transformação digital, dando especial atenção à interação das pessoas com a tecnologia (PITASSI; PROENÇA LEITÃO, 2002).

Adicionalmente, embora trabalhos que utilizam a TEA para analisar o uso de mídias sociais permitam uma visão geral do processo de transformação digital desencadeado por tais tecnologias, não foi identificado, na literatura disponível, modelos de aplicação prática para o estudo deste fenômeno, em especial pelos governos locais, sendo esta uma lacuna a ser

preenchida por esta Tese (ORBUNDE, 2017; SCHMIDT; WALCZUCH; RUYTER, 2008; SHIEL; VIOLANTI; SLUSARSKI, 2011).

1.3 APRESENTAÇÃO DA TESE

Além desta introdução, composta por contextualização, problemática, problema de pesquisa, objetivos e justificativa do estudo ora apresentado, esta Tese está organizada em mais quatro capítulos. O segundo capítulo apresenta o referencial teórico, abordando os seguintes tópicos: Transformação Digital, Mídias Sociais e Governos e Teoria da Estruturação Adaptativa. A seguir, no terceiro capítulo, são descritos os procedimentos metodológicos, evidenciando o campo empírico, a coleta e a análise de dados e os aspectos éticos. Ressalta-se que no terceiro capítulo encontra-se pormenorizada a apresentação do Modelo de Análise, uma das entregas desta Tese.

No quarto capítulo são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa. Tais seções descrevem os aspectos relacionados ao lugar da internet e das mídias sociais na gestão municipal, evidenciando a estrutura e o espírito de tal tecnologia; apresenta o papel de uma liderança forte que contribui para minimizar a ocorrência de conflitos relativos ao uso de mídias sociais e, por fim, trata da transformação digital propriamente dita, ressaltando as fontes de estruturas (*inputs*), as novas estruturas (*outputs*), bem como as lições aprendidas e a matéria prima resultante das experiências transitórias no uso de mídias sociais.

O quinto capítulo apresenta as conclusões do estudo frente aos objetivos propostos, ressaltando as principais entregas, as contribuições práticas e teóricas, bem como as limitações do trabalho em tela e indicações de estudos futuros.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo deriva de uma revisão de literatura sobre transformação digital, mídias sociais e governos, e de uma Revisão Sistemática de Literatura (RSL) sobre a Teoria da Estruturação Adaptativa (TEA), apresentando, como produtos, os conceitos adotados neste trabalho e a descrição das características a serem avaliadas.

2.1 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

A internet moldou, profundamente, o mundo e mudou a vidas das pessoas em diversas formas. A onda de conectividade que cobre o planeta, por meio de novos dispositivos e inovações, traz consigo funcionalidades inimagináveis há cinquenta anos – quando surgiram as primeiras conexões entre computadores. Existem, portanto, mudanças fundamentais que a internet rápida e acessível trouxe e continuará trazendo para a humanidade, sendo uma importante questão se as pessoas e as organizações estão prontas para o que vem a seguir (INTERNET SOCIETY, 2017).

Para Fitzgerald e colaboradores. (2014), nenhuma organização ou indústria está imune à disrupção competitiva que será causada pela disseminação massiva de tecnologias digitais nos próximos anos. Bharadwaj e outros (2013) afirmam que se torna cada vez mais difícil separar os produtos e serviços digitais das infraestruturas de TI subjacentes. Segundo os autores, os serviços de TI irão se tornar parte integrante das estratégias de negócios digitais e futuras soluções de mercado, obrigando a alta gerência a revisar as arquiteturas corporativas e as práticas de governança de TI existentes para conduzir com êxito o processo de transformação digital (BHARADWAJ *et al.*, 2013).

Embora o conceito de transformação digital não possua uma definição uniformizada na literatura acadêmica, o tema tem sido bastante abordado em estudos recentes. Para Rogers (2016), a transformação digital trata de estratégia e de novas formas de pensar, indo além da estrutura de tecnologia da informação. A transformação digital é, pois, o uso da tecnologia para melhorar radicalmente o desempenho ou o alcance das organizações e está se tornando um tema importante em todo o mundo (BERGER, 2013; KEANE, 2018; WESTERMAN *et al.*, 2012).

Neste sentido, embora Stief, Eidhoff e Voeth (2016) afirmem que o surgimento de novas tecnologias é o principal direcionador da transformação digital, a chave para tal transformação vai além delas, de forma que é imperativo superar a visão de que a tecnologia *per se* é a responsável pela transformação, passando a considerá-la como uma ferramenta que permite às

organizações alterarem a sua forma de trabalhar, inclusive, nas operações internas (BERGER, 2013; KEANE, 2018; WESTERMAN *et al.*, 2012).

Inicialmente, a transformação digital é vista como uma oportunidade de revisão do cenário de processos e possibilita a construção de uma nova estrutura dos mesmos, visando a eficiência operacional resultante da utilização de TIC. Para Haffke, Kalgovas e Benlian (2017), a transformação digital desafia as expectativas tradicionais da função de TI, uma vez que as organizações exigem mais agilidade e exploração dos seus usos inovativos, em um contexto de negócios digitais. Haffke, Kalgovas e Benlian (2017) afirmam que o forte e rápido aumento das pressões internas e externas para o desenvolvimento de soluções de negócios digitais, como serviços digitais de assistência ao cliente, canais de comunicação digitais e a digitalização das ofertas de produtos e serviços da empresa, exigem um nível de agilidade de TI e exploração que a função tradicional, normalmente, não é projetada para entregar.

Estudos apontam que, mesmo as novas tecnologias digitais estando presentes nas organizações, há pouco desenvolvimento organizacional voltado para a utilização de tais tecnologias, seja na esfera pública ou privada (INTERNET SOCIETY, 2017; SILVA, 2018). Para os autores, trata-se de um problema, visto que atores externos se aproveitam dessas tecnologias e, sem legado histórico ou participação dos agentes próprios das organizações, criam e vendem novos negócios para tais organizações – inovação disruptiva – que podem prejudicar, ou mesmo anular, grande parte dos negócios que existem (INTERNET SOCIETY, 2017; SILVA, 2018).

Sebastian e outros autores (2017) destacam que a transformação digital da maioria das grandes empresas antigas está em fase inicial e, sendo assim, a receita dessas empresas estabelecidas ainda advêm de produtos e serviços tradicionais. Nessas organizações, a transformação digital ainda está limitada à aplicação de tecnologias digitais para melhorar a acessibilidade a dados e aprimorar produtos e serviços existentes, além do relacionamento com o cliente (SEBASTIAN *et al.*, 2017).

Para Ross e colaboradores (*apud* SEBASTIAN *et al.*, 2017), uma transformação digital bem sucedida, contempla a definição de uma estratégia digital que defina uma proposição de valor baseada no uso de tecnologias digitais; de um conjunto de processos, tecnologias e sistemas que facilite a excelência operacional; e a adoção de uma plataforma de serviços digitais que permita rapidez de inovação e responsividade às novas oportunidades de mercado.

Para que a transformação digital ocorra, duas dimensões devem estar presentes e fortalecidas nas organizações, sendo a primeira delas a própria competência digital, que se traduz não apenas pela presença de tecnologias digitais, mas, principalmente, na forma como

as novas tecnologias são vistas por estas organizações (KEANE, 2018; SILVA, 2018; BERGER, 2013; WESTERMAN, 2012). Já as competências de liderança, segundo os mesmos autores, são identificadas nas pessoas envolvidas com o processo de transformação digital. Na literatura sobre o tema, foi demonstrado que não existem exemplos de transformações nas organizações de base digital com as tecnologias sendo introduzidas de baixo para cima e, desse modo, as lideranças que gozem da tal competência – imprescindível ao processo de transformação digital – devem ocupar os postos de maior hierarquia nas organizações ou nas unidades responsáveis pela incorporação das tecnologias (KEANE, 2018; SILVA, 2018; BERGER, 2013; WESTERMAN, 2012).

Além da liderança, outros atores são envolvidos numa transformação digital exitosa. Rosa e Almeida (2018) revelam que as organizações que investem nas tecnologias com as pessoas aumentam seu desempenho. Portanto, realmente vale a pena investir nessas tecnologias e, junto com elas, empreender a transformação digital (ROSA; ALMEIDA, 2018; SILVA, 2018).

Para Mergel, Edelman e Haug, (2019), as abordagens de transformação digital, fora do setor público, estão mudando as expectativas dos cidadãos em relação aos governos e suas capacidades de fornecer serviços digitais de alto valor em tempo real. Em resposta a tais expectativas, os governos estão mudando seu modo de operação para melhorar a prestação de serviços públicos e serem mais eficientes e eficazes em seus projetos, alcançando seus objetivos, como maior transparência, interoperabilidade ou satisfação do cidadão (MERGEL; EDELMANN; HAUG, 2019).

Para Rosa e Almeida (2018), a transformação digital no setor público é um requisito inevitável para os governos, devido à crescente complexidade e interconexão dos sistemas de informação e às demandas dos cidadãos, que estão se tornando mais bem informados e, cada vez mais, buscando serviços ágeis e inovadores. Nesse cenário, para Cunha e colaboradores (2016), embora a incorporação de tecnologia no governo municipal não seja uma novidade, falta uma visão horizontal e intersetorial na gestão das cidades, para facilitar a sinergia entre diferentes áreas de políticas públicas e propiciar a colaboração do cidadão nesse processo.

A transformação digital é um cenário ao qual o setor público está exposto e para o qual é demandado um esforço de reflexão e planejamento, uma vez que há pouca visão sistemática sobre a forma como os gestores públicos lidam com o fenômeno em suas próprias práticas do dia-a-dia (MERGEL; EDELMANN; HAUG, 2019). Para Roncaratti e outros (2019), o setor público, em geral, não vem conseguindo absorver a transformação digital na mesma velocidade em que a sociedade vem incorporando as novas tecnologias, o que prejudica ainda mais os níveis de confiança do cidadão em relação ao Estado.

No trabalho ora apresentado, considerando que a transformação digital na administração pública se apresenta como um desafio, tendo como uma das principais barreiras a superação dos processos burocráticos, registre-se que a característica de mudança radical que compõe o conceito de transformação digital será relativizada.

2.2 MÍDIAS SOCIAIS E GOVERNOS

Desde a década de 1990, diversos autores afirmam que as tecnologias estão impactando nas organizações e na sociedade, modificando noções de tempo, espaço e valores. Pitassi e Proença Leitão (2002) reuniram trabalhos sobre o tema, assim como Evans e Wurster (*apud* PITASSI; PROENÇA LEITÃO, 2002), Gates (*apud* PITASSI; PROENÇA LEITÃO, 2002), Davis e Meyer (*apud* PITASSI; PROENÇA LEITÃO, 2002), Negroponte (*apud* PITASSI; PROENÇA LEITÃO, 2002), Venkatraman (*apud* PITASSI; PROENÇA LEITÃO, 2002), Tapscotte Caston (*apud* PITASSI; PROENÇA LEITÃO, 2002) e Keen (*apud* PITASSI; PROENÇA LEITÃO, 2002), que, de forma complementar, apresentam um cenário interconectado, comunidades eletrônicas, bairros digitais, negócios com maior velocidade, integração de parceiros e transformação das estruturas e da natureza das organizações, o que demanda o desenvolvimento contínuo da capacidade tecnológica de compartilhar e usar a informação.

Nas décadas seguintes, diversos autores continuaram apresentando os impactos das tecnologias nas organizações, inclusive no setor público, sendo alguns de seus resultados incluídos no texto que se segue.

Embora o setor público não seja uma exceção a essa avalanche de transformações que o mundo testemunhou, nem sempre é suficientemente ágil conduzir com sucesso esse processo de transformação (ROSA; ALMEIDA, 2018). Além disso, a confiança dos cidadãos na capacidade da administração pública de se reinventar e modernizar, hoje, parece mais perdida do que nunca, como resultado das medidas de austeridade e da instabilidade econômica que já afetaram cruelmente alguns países e tiveram suas repercussões em muitas outras, através da globalização e das interdependências que foram estabelecidas (ROSA; ALMEIDA, 2018).

Nesse mesmo sentido, nota-se que a informatização e o advento da internet ocasionaram mudanças significativas no setor público, no que tange as suas formas de comunicação, possibilitando a construção de pontes estratégicas para aproximação dos governos com os cidadãos, sendo a adoção das mídias sociais um dos exemplos desse fenômeno (ROSA; ALMEIDA, 2018).

As mídias sociais podem ser conceituadas como sites na internet que permitem criação colaborativa de conteúdo, interação social e compartilhamento de informações em diversos formatos, tais como textos, imagens, áudios e vídeos (ARNAUT *et al.*, 2011; EVANS, 2010; MALINI, 2008; TELLES, 2011), e se conformam como “oportunidades mediadas para aproximar pessoas, incentivando redes sociais e comunicação dialógica” (SWEETSER; WEAVER LARISCY, 2008, p. 180), permitindo a interação entre indivíduos e organizações (ROTHBERG; VALENÇA, 2014). Reafirmamos que, neste trabalho, adotamos o conceito de mídias sociais como sinônimo de sites de redes sociais (RECUERO, 2011).

As mídias sociais, ou *social media*, configuraram-se como uma das manifestações mais evidentes da sociedade em rede (CUNHA *et al.*, 2016). Exemplifica-se a dimensão e o alcance de algumas dessas mídias sociais com a informação de que o Facebook possuía, no segundo trimestre de 2015, mais usuários ativos por mês do que a população dos Estados Unidos da América (IBM, 2014 *apud* CUNHA *et al.*, 2016). Nesse cenário, tanto o indivíduo como as organizações viram-se compelidos a usar diferentes mídias sociais, a compartilhar informações de modo transparente e a opinar publicamente, sendo que, por meio dos dados gerados, torna-se possível ter uma visão global e sintética da cidade (CUNHA *et al.*, 2016).

Desse modo, Cunha *et al.* (2016) afirmam que o monitoramento das mídias sociais auxilia as autoridades locais a empreenderem uma melhor gestão urbana. Para os autores, muitas situações críticas podem ser mapeadas de maneira mais ajustada ao se utilizar a informação que os cidadãos proporcionam, contribuindo para o manejo eficiente do trânsito, de eventos, incidentes em serviços públicos e, inclusive, desastres naturais e emergências, apesar de haver alertas às possibilidades de invasão de privacidade (CUNHA *et al.*, 2016).

No contexto internacional, a utilização das mídias sociais no setor público ganhou visibilidade durante a campanha do Senador Barack Obama à presidência dos Estados Unidos da América, em 2008 (MERGEL, 2012a). E, desde então, governos e governantes de diversos locais têm se valido de algum tipo de mídia social para estreitar laços com os cidadãos, aumentar a transparência e *accountability*, viabilizar a participação democrática e a coprodução, realizar avaliações, dentre outras formas de utilização (TURSUNBAYEVA; FRANCO; PAGLIARI, 2017).

No Brasil, observa-se a mesma tendência. A reforma gerencial do Estado, promovida pelo governo brasileiro em meados dos anos 1990, se constituiu num fator catalisador do uso de tecnologias de comunicação e informação no setor público (LARA; GOSLING, 2016). A exigência de uma comunicação mais eficiente e apurada entre o poder público e os cidadãos

abriu espaços para inovações na comunicação organizacional pública, um cenário institucional que permitiu a adoção das mídias sociais como estratégia de aproximação com o cidadão.

Outro fator institucional que favoreceu a adoção de mídias sociais no setor público brasileiro foi a Lei nº 12.527 (BRASIL, 2011), que regulamenta o direito constitucional de acesso às informações públicas. Tal dispositivo, que entrou em vigor em 16 de maio de 2012, criou mecanismos que possibilitam, a qualquer pessoa, física ou jurídica, o recebimento de informações públicas dos órgãos e entidades. A Lei de Acesso à Informação (LAI), como passou a ser conhecida, atribui aos órgãos e entidades públicos o dever de garantir o direito de acesso à informação, de forma transparente, clara e em linguagem de fácil compreensão. Para isso, ela prevê o uso da internet na divulgação de informações, o que levou os órgãos públicos a utilizarem não só websites oficiais, mas, também, mídias sociais para promover o acesso à informação.

Para Silva e colaboradores (2015), o uso crescente de mídias sociais e dos demais recursos da internet por órgãos da gestão pública, como previsto na LAI, reflete um fenômeno já existente em diferentes setores da sociedade. As tecnologias de informação e comunicação, e de modo especial as mídias sociais, têm sido cada vez mais utilizadas como meios de comunicação entre organizações e usuários, devido à sua flexibilidade, rapidez, alcance e possibilidade de compartilhamento de conteúdo que proporcionam (CORRÊA, 2009).

Nesse contexto, os órgãos de administração pública, em suas diversas esferas, têm utilizado as mídias sociais como meios de informar e prestar contas à sociedade. Para Mergel (2012b), a adoção das mídias sociais no setor público tem a finalidade precípua de aumentar a transparência, apoiar a colaboração inter e intraorganizacional e permitir formas inovadoras de participação pública e engajamento dos cidadãos. Conforme Lucena e Chaves (2019), a tecnologia das mídias sociais, elaborada com fins de interação social, foi amplamente adotada por organizações empresariais de todo o mundo, aproximando clientes e empresas e, apesar de não adotadas por todas as organizações públicas, é perceptível que o comportamento de uso de mídias sociais, direcionado às empresas privadas, é adotado também nas interações entre cidadãos e organizações públicas.

Segundo a pesquisa *Digital in 2016*, da *We Are Social*, realizada ao longo do último trimestre de 2015, o Brasil tem uma média de 45% da população ativa em redes sociais de todos os tipos (KEMP, 2016). Reforçando a importância das mídias sociais no Brasil, a Pesquisa Brasileira de Mídia 2015, realizada pela Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República (SECOM), mostrou que 65% dos jovens entrevistados, com até 25 anos, acessam internet todos os dias (BRASIL, 2016). Dessa forma, é evidente que a utilização das mídias

sociais no Brasil é uma realidade potente e o setor público brasileiro está atento a este movimento (SILVA *et al.*, 2015). Como exemplos de utilização de mídias sociais pelo setor público no Brasil, tem-se o Exército Brasileiro (RODRIGUES, 2019), o Senado Federal (LIMA, 2019), os Correios (NOBRE, 2016), além de um banco público que tem mais de 50% do seu capital pertencente ao governo brasileiro (MELO, 2018).

Por lidarem diretamente com a prestação de serviços e atendimento de demandas imediatas em seus municípios, as prefeituras municipais brasileiras têm encontrado nas mídias sociais a rapidez e a versatilidade necessárias para se comunicar com seus cidadãos, com um custo baixo o suficiente para não comprometer seus orçamentos (SILVA *et al.*, 2015).

Desde que as mídias sociais passaram a ser utilizadas no contexto público, seja ele administrativo ou político (DJERF-PIERRE; PIERRE, 2016), a academia tem se preocupado em identificar e entender os modos de utilização, de apropriação e de aceitação dos usuários (cidadãos) e governos frente a esta novidade tecnológica.

Dentre as muitas nuances de pesquisa sobre a utilização de mídias sociais no setor público, os estudos de Picazo-Vela, Gutiérrez-Martínez e Luna-Reyes (2012), a partir da percepção de funcionários públicos do México Central, concluíram que a participação dos governos nas mídias sociais pode resultar em uma melhor comunicação e participação cidadã, mais transparência e transferência de melhores práticas entre agências governamentais. Os autores destacam, também, a importância de atualizar leis e regulamentos, além de promover mudanças na cultura governamental e nas práticas organizacionais (PICAZO-VELA; GUTIÉRREZ-MARTÍNEZ; LUNA-REYES, 2012).

No que se refere à participação cidadã, o estudo de Joia e Soares (2018) acerca do “Movimento dos 20 Centavos”, ocorrido no Brasil em 2013, afirma que as mídias sociais facilitam a mobilização. Contudo, ao reconhecer que as mídias sociais dão poder e conscientização às pessoas, os autores destacam que o processo de construção de demandas por mudanças sociais e políticas depende de motivações e cadeias de influência que transcendem as capacidades técnicas das mídias sociais (JOIA; SOARES, 2018).

Para Dias, Sano e Medeiros (2019), a utilização das mídias sociais para divulgar dados governamentais pode ser considerada uma inovação na entrega do serviço, uma vez que se constitui como um novo canal de comunicação para disponibilizar informações muitas vezes já presentes no sítio eletrônico, entretanto os autores ressaltam que a sua finalidade tem sido muito mais a de ser um novo canal de comunicação para divulgar as mesmas informações, não chegando a provocar mudanças sistêmicas na relação Estado-sociedade.

2.3 TEORIA DA ESTRUTURAÇÃO ADAPTATIVA

A fim de aprofundar a dimensão social relacionada à Tecnologia da Informação (TI), muitas pesquisas têm usado teorias sociais, em especial a Teoria da Estruturação de Anthony Giddens que é considerada um dos paradigmas teóricos mais influentes na área de TI (FÜRBRINGER, 2015). De acordo com Fürbringer (2015), as duas extensões mais importantes da Teoria da Estruturação, no contexto da TI, são o Modelo Estruturacional de Tecnologia e Orlikowski e a Teoria de Estruturação Adaptativa de DeSanctis e Poole.

A Teoria da Estruturação Adaptativa (TEA), de DeSanctis e Poole (1994), foi o primeiro estudo sobre apropriação de tecnologia e suas aplicações na área de sistemas de informação e constitui-se numa variante da Teoria da Estruturação de Giddens associada ao conceito de apropriação de Ollman. Dessa forma, a TEA possibilita o estudo de fenômenos que reúnem as características de estrutura em ação, reprodução de estruturas sociais e processos de estruturação (JONES; KARSTEN, 2008; SILVA; SANTOS, 2017).

A TEA explica a adoção e utilização de tecnologias, em termos de construção social, através de apropriação da tecnologia pelos membros de uma organização, estendendo os modelos estruturacionistas que consideram a mudança organizacional totalmente tecnocêntrica, para incluir a influência mútua da tecnologia e dos processos sociais (JONES; KARSTEN, 2008; SILVA; SANTOS, 2017).

Para DeSanctis e Poole (1994), a tecnologia fornece estruturas sociais que podem ser descritas em suas características estruturais e no espírito da tecnologia. Os autores entendem por características estruturais as capacidades oferecidas por uma tecnologia, enquanto o espírito da tecnologia se trata da intenção geral, da promoção de determinados valores subjacentes a um conjunto de funcionalidades (DESANCTIS; POOLE, 1994).

Dentre outras análises, a TEA informa que, na medida em que a tecnologia varia em seu espírito e conjuntos de recursos estruturais, diferentes formas de interação social são incentivadas por ela; o uso de estruturas de TI pode variar, dependendo da atividade, do ambiente, contexto e outras contingências que ofereçam fontes alternativas de estruturas sociais; novas fontes de estrutura emergem no transcorrer da utilização de estruturas de tecnologia, de atividades e práticas durante o curso da interação social; novas estruturas sociais emergem da interação do time, ao passo em que as regras e os recursos de uma tecnologia são apropriados em um dado contexto e depois reproduzidos em interação do time, ao longo do tempo; processos de decisão em grupo poderão variar, dependendo da natureza das apropriações da tecnologia; a natureza das apropriações da tecnologia irá variar, dependendo

do sistema interno do time; dada a tecnologia e outras fontes de estruturas sociais, um processo de apropriação ideal mais os processos decisórios que se encaixam na atividade, os resultados desejados pelo uso da tecnologia serão alcançados (DESANCTIS; POOLE, 1994).

A TEA é direcionada para investigar o uso de Tecnologias de Informação Avançadas (TIA), definidas por DeSanctis e Poole (1994) como aquelas que habilitam a participação multipartidária nas atividades organizacionais, por exemplo, sistemas de colaboração à distância, sistemas de apoio à decisão, sistemas de informações executivas, sistemas de mensagens, entre outras. Considerando que as mídias sociais, objeto de estudo deste trabalho, reúnem características similares às utilizadas por DeSanctis e Poole (1994) para classificar uma tecnologia como TIA, entende-se ser a TEA aplicável sobre a investigação delas.

Para identificar conceitos que são aplicados para a análise do uso de mídias sociais, utilizando a TEA como lente teórico-analítica, foi realizada uma Revisão Sistemática de Literatura (RSL), com o suporte do software Parsifal (<http://parsif.al>), conforme Protocolo de Revisão de Literatura, sumarizado no Quadro 1. A RSL é um método que possibilita recuperar, avaliar e interpretar todas as pesquisas disponíveis, relevantes para uma determinada questão de pesquisa, ou área de tópico, ou fenômeno de interesse (KITCHENHAM *et al.*, 2009).

Quadro 1 – Protocolo de revisão de literatura

Objetivo	Investigar a literatura científica que utiliza a Teoria da Estruturação Adaptativa (DESANCTIS; POOLE, 1994) como lente teórico-analítica para analisar fenômenos que envolvam o uso das mídias sociais.	
PICOC	População	Artigos publicados em revistas acadêmicas ou apresentados em congressos internacionais, dissertações, teses, livros.
	Intervenção	Teoria da Estruturação Adaptativa, Mídias Sociais, Redes Sociais.
	Comparação	Conceitos e Frameworks.
	Resultados	Visão geral sobre a aplicação da Teoria da Estruturação Adaptativa para análise do uso de mídias sociais.
	Contexto	Setor Público, Governo, Mídias Sociais.
Questão de Pesquisa	a) Quais conceitos e frameworks da Teoria da Estruturação Adaptativa são aplicados para a análise do uso de mídias sociais?	
Palavras-chave	Mídias Sociais, Redes Sociais, Social, Teoria da Estruturação Adaptativa	
Sequência de Pesquisa	Allintitle: "Social Media" OR "Social Network" OR Social "Adaptive Structuration Theory"	
Fonte	Google Scholar https://scholar.google.com.br/	
Crítérios De Seleção	Inclusão	Exclusão
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conceito ✓ e-government, Government, Government agency, Public 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Documento duplicado ✓ Fora do escopo

	administration, Public organization, Public Sector ✓ Facebook, Twitter, Instagram, Youtube ✓ Frameworks ✓ Lacunas de pesquisa ✓ Limites	✓ Não está escrito em inglês ou português ✓ Não tem acesso ao texto completo ✓ Referência de artigo (apenas citação) ✓ Trabalho não acadêmico
--	---	--

Fonte: Elaboração própria.

A pesquisa das palavras-chave “*Social Media*”, “*Social Network*”, “*Social*” e “*Adaptive Structuration Theory*” foi feita nos títulos dos trabalhos e resultou na pré-seleção de cinco textos científicos. Após a leitura dos resumos, foram selecionados três trabalhos, a partir de critérios de seleção pré-definidos no protocolo (Quadro1), sendo excluídos dois trabalhos por não estarem disponíveis em texto completo ou por estarem fora do escopo. Após a delimitação do número de estudos a serem analisados, procedeu-se a leitura dos textos completos, cuja visão geral encontra-se no Quadro 2.

Quadro 2 – Visão geral sobre os artigos revisados

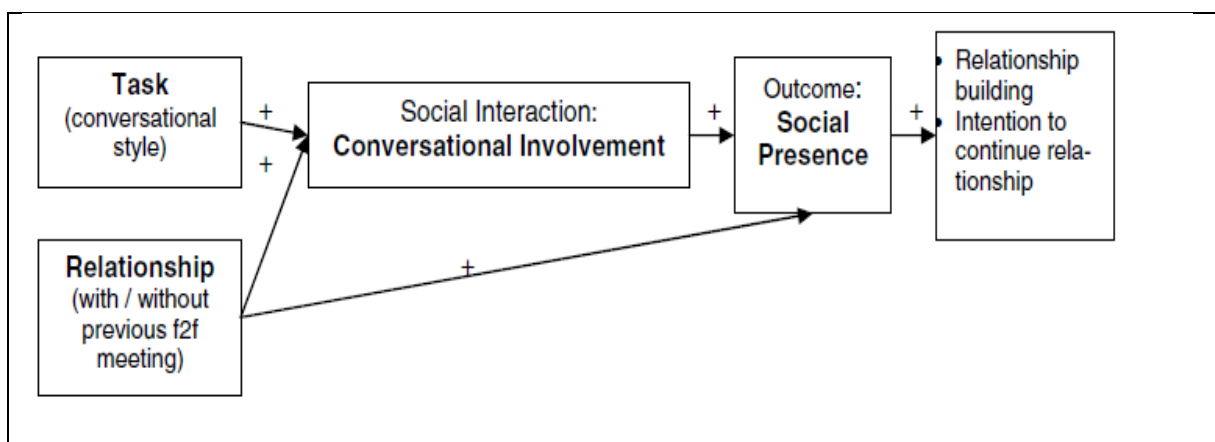
N	Autor/ data	Tipo de Documento	Palavras-chave	Categorias Identificadas			
				Conceitos TEA	Framework TEA	Limites TEA	Lacunas de pesquisa
1	Schmidt, Walczuch e Ruyter (2008)	Artigo de conferência internacional	Video Call, Social Presence, Adaptive Structuration Theory, Communication Style	X	X		
2	Shiel, Violanti e Slusarski (2011)	Artigo de revista acadêmica	Adaptive Structuration Theory (AST), Social Media, Disasters, Public Information Officers, Emergency Response	X	X		X
3	Orbunde (2017).	Dissertação de Mestrado	Adaptive Structuration Theory, Social Computing Sites	X	X		

Fonte: Elaboração própria.

No primeiro trabalho analisado, Schmidt, Walczuch e Ruyter (2008) partem da premissa de que, no contexto atual, a maioria das empresas de serviços mantém relacionamentos com seus clientes sem comunicação face a face e, portanto, procuram soluções para aumentar o contato pessoal com os mesmos, mantendo um alto nível de eficiência. Nesse cenário, os

autores propõem a utilização da TEA para explicar sob quais condições os níveis mais altos de presença social podem ser alcançados com a mediação tecnológica (SCHMIDT; WALCZUCH; RUYTER, 2008). Este estudo ressalta a dimensão “para além da tecnologia”, que faz com que as organizações sejam modificadas, ou seja, quais atributos individuais/comportamentais e organizacionais são relevantes para interação social mediada por tecnologias de comunicação (SCHMIDT; WALCZUCH; RUYTER, 2008). Ainda que os autores tratem de um projeto de pesquisa, o modelo conceitual apresentado (Figura1) é consistente com os conceitos da TEA e pode ser replicado para análise do uso das mídias sociais em contextos diversos.

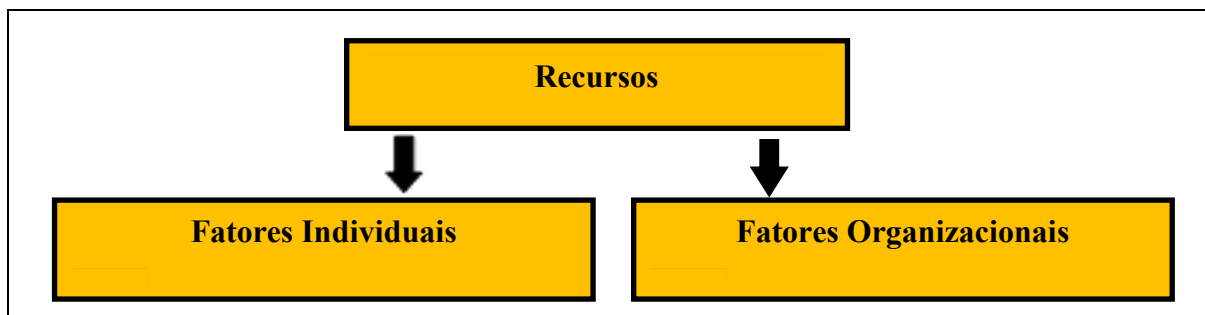
Figura1 – Conceptual model based on Adaptive Structuration Theory



Fonte: Schmidt, Walczuch e Ruyter (2008).

No segundo trabalho, Shiel, Violanti e Slusarski (2011) utilizaram a TEA para analisar semelhanças e diferenças entre as organizações de combate a incêndios que utilizam as mídias sociais durante situações de crise/emergências e as que não o fazem. Na explanação teórica, os autores apresentam os conceitos de estruturas sociais, regras e recursos, sugeridos por DeSanctis e Poole (1994) (SHIEL; VIOLANTI; SLUSARSKI, 2011). Embora o artigo não ofereça um modelo de análise estruturado, ele sugere a categorização dos achados em fatores individuais e fatores organizacionais (Figura 2). Como questões futuras, propõe-se: investigar como as atitudes em relação a novas mídias pode afetar a vontade de adotar mídias sociais; identificar processos através dos quais as estruturas, regras e funcionalidades são co-criadas e mantidas, a fim de apoiar novos sistemas de comunicação nas emergências (SHIEL; VIOLANTI; SLUSARSKI, 2011).

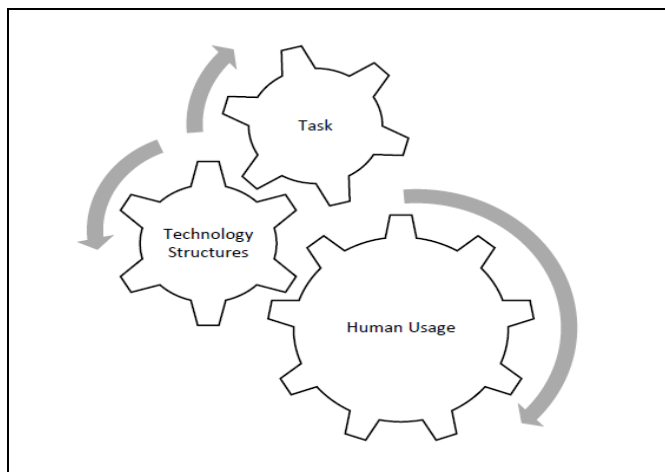
Figura 2 – Modelo conceitual baseado na TEA



Fonte: Adaptado de Shiel, Violanti e Slusarski (2011).

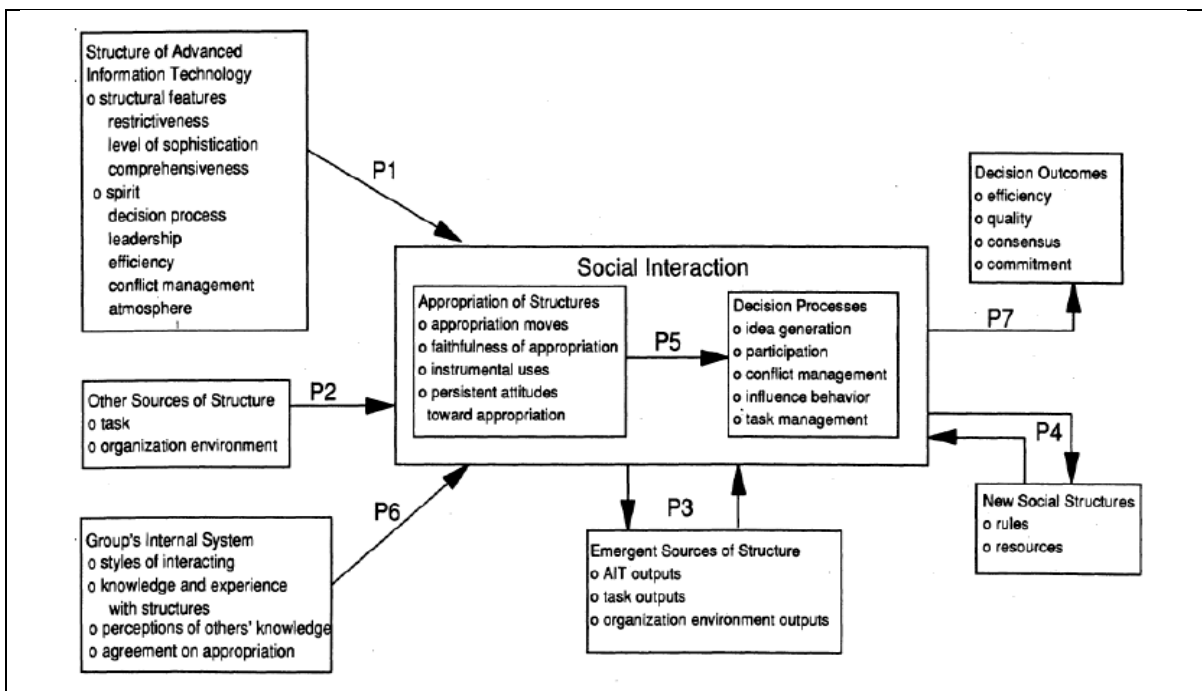
Já Orbunde (2017), trata da análise da interação de grupos pró independência do estado de Biafra na rede Twitter. Os resultados foram discutidos à luz da TEA e permitiu deduzir que a interação entre organizações e tecnologia é uma interação entre tecnologia, tarefas/processos e pessoas (ORBUNDE, 2017). O autor apresenta conceitos e utiliza os constructos da TEA na configuração do modelo de análise, que permitem a replicação no estudo do uso de mídias sociais em outros contextos (Figura 3, Figura 4 e Figura 5).

Figura 3 – The interactions between technology structures, task and human usage



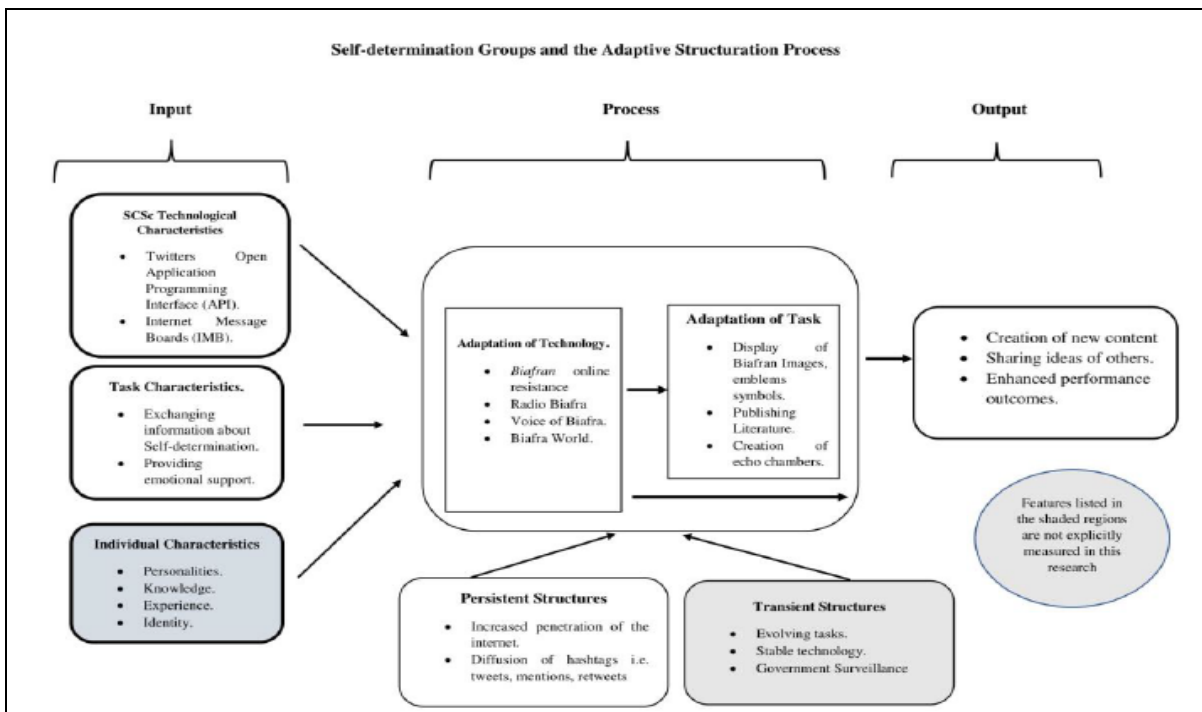
Fonte: Orbunde (2017).

Figura 4 – Summary of AST constructs



Fonte: Orbunde (2017) adaptado de DeSanctise Poole (1994).

Figura 5 – Self Determination Groups and the Adaptive Structuration Process



Fonte: Orbunde (2017)

Os trabalhos de Schmidt, Walczuch e Ruyter (2008), Shiel, Violanti e Slusarski (2011) e Orbunde (2017) são convergentes na adoção da premissa da TEA de que outros fatores – que não a tecnologia *per se* – são fontes de estrutura e interação entre si para dar origem a novas estruturas. Os autores apresentam conceitos aplicáveis na análise do uso de mídias sociais, utilizando a TEA como referencial teórico analítico, conforme apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 – Conceitos aplicados ao estudo de mídias sociais baseados na TEA

Conceito	Descrição	Referência
Mídias Sociais	“Oportunidades mediadas para aproximar pessoas, incentivando redes sociais e comunicação dialógica” (SWEETSER; WEAVER; LARISCY, 2008, p. 180).	Shiel, Violanti e Slusarski (2011)
Características Estruturais da Tecnologia	Regras e recursos específicos que são incorporados no artefato material de TIC.	Orbunde (2017)
Espírito da Tecnologia	Valores e objetivos, intenção relativa subjacentes a um determinado conjunto de características estruturais.	Orbunde (2017)
Recurso	“Qualquer coisa que pode servir como uma fonte de poder na interação social” (SEWELL, 1992, p. 9)	Shiel, Violanti e Slusarski (2011)
Tarefa	Ações executadas no processo de transformação de instruções em produtos.	Orbunde (2017)
Interação Social	Esforço de integração que inclui a interação entre tecnologias avançadas de informação, estruturas sociais e interação humana no centro dos sistemas socio-tecnológicos.	Orbunde (2017)
Estruturas Fugazes e Transitórias	Alterações transitórias com desfechos desfavoráveis, cujo significado e influência são percebidos durante um único episódio, num curto período, e são rapidamente abandonadas e esquecidas.	Orbunde (2017)
Estruturas Reificadas e Institucionalizadas	Legados de episódios de estruturação que servem como matéria-prima para uso futuro e adaptação, sendo mais propensos a tornarem-se institucionalizados, com influência ao longo do tempo e espaço.	Orbunde (2017)

Fonte: Adaptado de Schmidt, Walczuch e Ruyter (2008), Shiel, Violanti e Slusarski (2011) e Orbunde (2017).

Assim, tem-se a TEA como uma alternativa para analisar o uso das mídias sociais, pois permite evidenciar como as estruturas destas tecnologias avançadas penetram nas organizações, influenciando-as e modificando-as, e como as interações sociais, por sua vez, influenciam e modificam a intenção original deste artefato tecnológico.

Para Poole e DeSanctis (2004), a aplicação da Teoria da Estruturação na área de tecnologia da informação permite análises voltadas para a identificação de estrutura subjacente

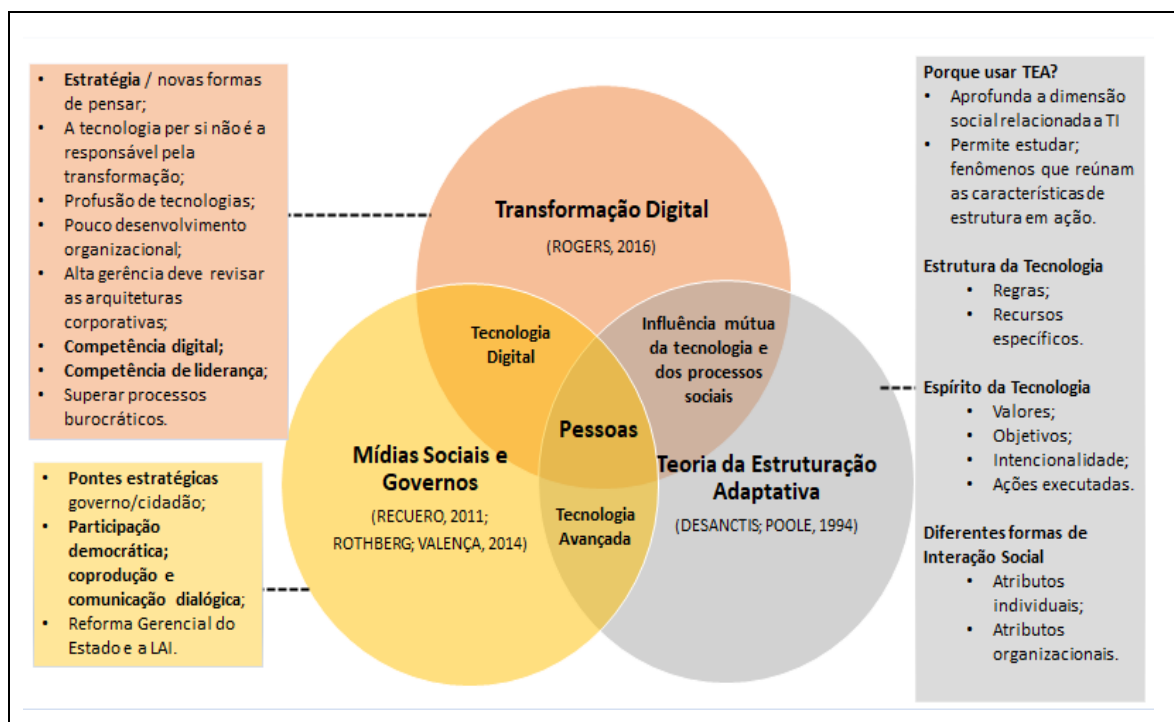
às mudanças em função da tecnologia. De acordo com os autores, para análise de tal estrutura, faz-se necessário identificar alguns componentes, a saber: estruturas, sistemas, movimentos, atores, contexto em que o sistema opera e a ideologia social (poderes dinâmicos), conforme Quadro 4.

Quadro 4 – Características de transformação digital com base na TEA

Inputs/ Fontes de Estrutura	Transformação	Output/Novas Estruturas
Regras e recursos específicos (ORBUNDE, 2017).	Interação entre tecnologias avançadas de informação (ORBUNDE, 2017).	Alterações transitórias (ORBUNDE, 2017)
Ações executadas (ORBUNDE, 2017).	Estruturas sociais (DESANCTIS; POOLE, 1994; ORBUNDE, 2017).	Desfechos desfavoráveis (ORBUNDE, 2017)
Fontes de poder (SHIEL; VIOLANTI; SLUSARSKI, 2011)	Interação Humana (ORBUNDE, 2017)	Desfechos favoráveis (ORBUNDE, 2017)
Valores (DESANCTIS; POOLE, 1994).	Fatores Individuais (características pessoais) (ORBUNDE, 2017; SCHMIDT; WALCZUCH; RUYTER, 2008; SHIE; VIOLANTI; SLUSARSKI, 2011)	Matéria prima para uso futuro (ORBUNDE, 2017)
Objetivos (DESANCTIS; POOLE, 1994).	Fatores organizacionais (ORBUNDE, 2017; SCHMIDT; WALCZUCH; RUYTER, 2008; SHIE; VIOLANTI; SLUSARSKI, 2011)	Lições aprendidas (ORBUNDE, 2017)
Intenção do uso (DESANCTIS; POOLE, 1994; GASKIN; LYYTINEN, 2010; ORBUNDE, 2017).		

Fonte: Elaboração própria.

Figura 6 – Sumarização do referencial teórico



Fonte: Elaboração própria

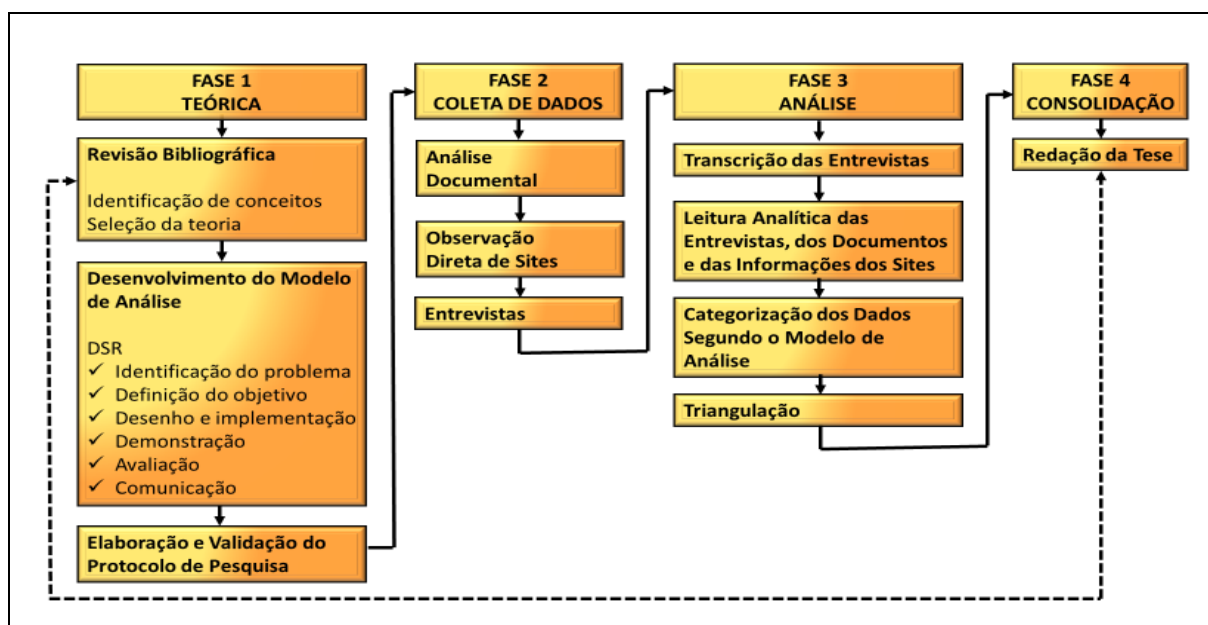
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho trata de um estudo qualitativo, descritivo e interpretativo, que tem como objetivo geral compreender o uso das mídias sociais na prefeitura de uma capital brasileira, destacando o processo de transformação digital, a partir da Teoria da Estruturação Adaptativa (TEA).

A pesquisa qualitativa envolve o uso de dados qualitativos, como entrevistas, documentos e dados de observação dos participantes, para entender e explicar os fenômenos sociais. Pesquisadores qualitativos podem ser encontrados em muitas disciplinas e campos, usando uma variedade de abordagens, métodos e técnicas (MYERS, 2002). Em Sistemas de Informação são estudadas as questões gerenciais e organizacionais, associadas a inovações em tecnologia da informação e comunicação. Assim, surge o interesse na aplicação de métodos de pesquisa qualitativa. As fontes de dados qualitativos incluem observação e observação participante (trabalho de campo), entrevistas e questionários, documentos, textos e as impressões e reações do pesquisador (MYERS, 2002).

O desenvolvimento desta Tese deu-se em quatro fases, a saber: fase teórica, fase de coleta de dados, fase de análise e fase de consolidação, conforme apresentado na Figura 7.

Figura 7 – Desenho metodológico



Fonte: Elaboração própria.

Na primeira fase foi revisada a produção científica sobre o tema, resultando na identificação dos conceitos e na seleção da lente teórica que norteiam esta pesquisa. Ainda nesta fase, valendo-se dos produtos da revisão bibliográfica, foi desenvolvido o modelo de análise do

uso de mídias sociais em prefeituras, com base nas premissas da TEA, etapa esta que, por se constituir num dos objetivos específicos deste trabalho, encontra-se pormenorizada mais adiante. Posteriormente, foi elaborado o protocolo de pesquisa, instrumento disponível no Apêndice A.

Na segunda fase, procedeu-se a coleta de dados, com a utilização de três técnicas: análise documental, observação direta de sites e realização de entrevistas. No que tange à realização das entrevistas, registre-se que estavam previstas, no projeto original desta Tese, a aplicação do estudo em mais quatro setores administrativos da prefeitura estudada. Entretanto, em razão do aumento da demanda de trabalho nas Secretarias de Saúde, Educação, Fazenda e Gestão, derivada da necessidade premente do ajuste de processos e implantação de novos serviços públicos para o enfrentamento da pandemia do novo Coronavírus², houve dificuldade de acesso a tais setores, comprometendo a realização das demais entrevistas.

Na terceira fase, foram realizados os procedimentos de análise que tiveram como principais etapas a leitura analítica e a categorização dos dados coletados, conforme Modelo de Análise, seguida da triangulação dos achados.

Na quarta e última fase, denominada de consolidação, realizou-se a redação da Tese. Como pode ser observado na Figura 6, a etapa de redação imbrica-se, recursivamente, com a etapa de revisão bibliográfica, que compõe a primeira fase da pesquisa. Este movimento é

2 No final de 2019, o surto de uma doença causada por um novo tipo coronavírus (SARS-CoV-2) foi relatado em Wuhan, na China. Rapidamente o surto alastrou-se por outros 26 países ao redor do mundo, impondo uma situação de alerta global. Em geral, a Covid-19 (*Corona Virus Disease 19*) é uma doença aguda, de evolução benigna, mas pode ser mortal, com uma taxa de mortalidade de 2% nos casos (XU *et al.*, 2020). Assim que a Organização Mundial de Saúde (OMS) decretou Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional (ESPII), em 30 de janeiro de 2020, e uma pandemia, no dia 11 de março de 2020, a Prefeitura de Salvador iniciou a adoção de medidas sanitárias, visando retardar a ocorrência da doença localmente. Seguindo o exemplo de outros países, a gestão municipal deu início à estruturação da sua rede de saúde, por meio de seleção emergencial de pessoal (edital de recrutamento para contratação temporária de excepcional interesse público Nº 01/2020) e definição de fluxos e protocolos de atendimento aos pacientes com suspeita ou confirmação de Covid-19 nos diversos pontos da Rede de Atenção à Saúde. Em paralelo, foram tomadas medidas intersetoriais, como, por exemplo, a criação do Centro de Operações de Emergências para resposta ao novo Coronavírus (COE-NCOV); a higienização de ruas e logradouros de grande circulação; a implantação da ronda sanitária, com o intuito de fiscalizar o distanciamento social e as regras de funcionamento do comércio; e a intensificação da comunicação clara por multimeios, incluindo o Diário Oficial do Município e as mídias sociais.

justificado pela profusão de trabalhos científicos, publicados nos últimos dois anos da pesquisa, que demandaram novas reflexões acerca do tema.

3.1 O CAMPO EMPÍRICO

A opção por analisar uma prefeitura deu-se em função de ser o nível de governo mais próximo da população (*local government*) (BONSÓN *et al.*, 2012). Considera-se que tal proximidade permite, em tese, maior interação entre os governos e os cidadãos, o que pode resultar em maior engajamento nas mídias sociais oficiais.

Como campo da pesquisa empírica, foi selecionada a Prefeitura Municipal de Salvador (PMS), capital do Estado da Bahia. Com população estimada em 2020 de 2.886.698 habitantes, Salvador é o município mais populoso do Nordeste e quarto do Brasil (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2020). A Taxa de escolarização de seis a 14 anos de idade é de 95,9 % e o Índice de Desenvolvimento Humanos (IDH) era de 0,759 em 2010 (CENSO DEMOGRÁFICO, 2010).

Os critérios de seleção da PMS como campo empírico incluíram a conveniência, uma vez que o acesso aos dados foi facilitado em virtude de a pesquisadora ser funcionária pública do município de Salvador e o uso intensivo de mídias sociais, de forma oficial, pelos órgãos, departamentos e agentes políticos municipais. Além disso, pesou na seleção o fato de Salvador possuir diversas iniciativas voltadas para o incremento tecnológico e ocupar a 146ª posição no *ranking* das principais *Smart Cities* do mundo, divulgado pelo IESE *Business School*, em 2019, sendo a única cidade do Nordeste do Brasil entre as que aparecem no *ranking*.

Atualmente, está em curso em Salvador as atividades do “Salvador 360 Cidade Inteligente”, um dos eixos do Programa Salvador 360, responsável pelo fomento ao desenvolvimento econômico pautado em tecnologia. Nesse mesmo sentido, recentemente, foi assinado pela gestão local o contrato que dá início aos trabalhos de elaboração do Plano Diretor de Tecnologias da Cidade Inteligente (PDTCI), com investimento inicial de R\$ 4,5 milhões e previsão de aplicação de cerca de R\$ 55,5 milhões na implementação dos projetos tecnológicos.

Desse modo, a cidade de Salvador constitui-se num campo relevante para a realização de estudos e pesquisas na área de transformação digital.

Já a escolha dos órgãos da PMS para aplicação do estudo empírico deu-se em função do trabalho de Cunha e outros (2016) que identifica os setores apontados pelos cidadãos como prioritários quando se trata de incremento tecnológico. Ressalta-se que, baseado nestes autores, originalmente, estava prevista a coleta nos setores responsáveis pela saúde, educação, economia, gestão, segurança, meio ambiente e mobilidade, contudo, em função das restrições

impostas pela pandemia do novo Coronavírus, apenas os três últimos foram incluídos nesta pesquisa.

Representando o setor de segurança e meio ambiente, foram selecionados, como campo empírico, a Secretaria Municipal de Ordem Pública (SEMOP) e a Defesa Civil de Salvador (CODESAL), que é uma Diretoria Geral da Secretaria da Cidade Sustentável e Inovação (SECIS).

Conforme o Decreto Municipal nº 23.824 (PREFEITURA MUNICIPAL DE SALVADOR, 2013), a SEMOP tem por finalidade planejar, administrar e fiscalizar o comércio em vias e logradouros públicos, administrar os serviços públicos, organizar e manter o serviço de salvamento marítimo, articular as ações voltadas para a defesa do consumidor e acompanhar o planejamento e execução das ações destinadas à manutenção da ordem pública, no que concerne ao regular o desempenho das competências do município na gestão da cidade, à prevenção, à violência e à proteção do patrimônio público municipal.

Dentre as competências da SEMOP, tem-se a polícia administrativa; segurança urbana e prevenção à violência; articulação com órgãos competentes, visando a preservação do bem-estar e segurança dos cidadãos; implementação de ações de segurança municipal, em articulação com outras esferas afins, objetivando as ações de prevenção à violência; serviços de limpeza urbana e manejo de resíduos sólidos; proteção da estética da cidade e dos bens, serviços e instalações do Poder Público Municipal.

Já a CODESAL, criada pelo Decreto Municipal nº 7.430 (PREFEITURA MUNICIPAL DE SALVADOR, 1985), e reorganizada pela Lei Municipal nº 8.969 (PREFEITURA MUNICIPAL DE SALVADOR, 2016), tem por finalidade implementar os Planos de Prevenção e de Contingência de Defesa Civil Municipal, bem como coordenar, executar e supervisionar as atividades de resposta às emergências ou de calamidade pública, observados os objetivos e as diretrizes norteadoras da Política Nacional de Proteção e Defesa Civil (PNPDC).

Dentre as competências da CODESAL, estão a coordenação e execução de atividades relacionadas com a proteção e defesa civil da cidade, a atuação articulada com órgãos e entidades públicas e privadas, nacionais e internacionais, nas ações de defesa civil. O quadro de pessoal da CODESAL é composto por equipes de engenheiros civis, arquitetos, geólogos e assistentes sociais, além de outros profissionais, com a missão de promover a segurança da população por meio da redução de desastres no município de Salvador.

Com relação ao setor de mobilidade, foi selecionado, como campo empírico, a Superintendência de Trânsito de Salvador (Transalvador), uma autarquia municipal subordinada à Secretaria Municipal de Mobilidade (SEMOB). Criada em 2008, por meio da Lei

Municipal nº 7.610 (PREFEITURA MUNICIPAL DE SALVADOR, 2009) e renomeada em 2014, por meio da Lei 8.725 (PREFEITURA MUNICIPAL DE SALVADOR, 2014), abriga, numa mesma estrutura, as áreas de trânsito e transporte, tendo por finalidade gerir o trânsito e os estacionamentos públicos do município, assim como o exercício das atividades previstas no Código de Trânsito Brasileiro (CTB), contribuindo para a racionalização dos custos da administração municipal, por meio da execução de ações de forma orgânica.

3.2 A COLETA DE DADOS

As técnicas de coleta de dados utilizadas neste estudo foram estudo documental, observação direta de sites de entrevistas semiestruturadas.

Quanto ao estudo documental, foram analisados leis, decretos e portarias que tratam do uso de mídias sociais no âmbito governamental da PMS, conforme roteiro de análise documental disponível no Apêndice D. A coleta de dados nesses documentos oficiais objetivou, principalmente, a identificação da hierarquização e normalização do uso de mídias sociais.

Os referidos documentos foram recuperados no site Leis Municipais³, por meio de pesquisa das palavras-chave “redes sociais”, “rede social”, “mídias sociais”, “mídia social” e “sites de relacionamento”, sendo identificados 26 documentos. Após a leitura analítica dos documentos recuperados, foram excluídos quatro, sendo um por motivo de repetição e três por estarem fora do escopo do estudo, uma vez que o termo “rede social” fora utilizado de forma diversa ao conceituado nesta Tese, resultando, então, 22 documentos que se encontram listados no Apêndice F.

No que diz respeito à observação direta de sites, além do site oficial da PMS, da COGEL e da SECOM, foram observados os sites de redes sociais oficiais da SEMOP, CODESAL e da TRANSALVADOR, nas mídias sociais Facebook e Instagram, com aplicação do roteiro disponibilizado no Apêndice E. Tais mídias sociais foram escolhidas, em particular, por estarem divulgadas no site oficial da PMS⁴, conforme Figura 8, e serem as primeiras no *ranking* de utilização pelos cidadãos brasileiros. A observação direta de sites teve por objetivo principal verificar o efetivo uso das mídias sociais, bem como a sua adequação ao espírito da tecnologia em estudo.

3 <https://leismunicipais.com.br/prefeitura/ba/salvador>.

4 <http://www.salvador.ba.gov.br/>

Figura 8 - Captura de tela da *home page* da PMS



Fonte: Prefeitura Municipal de Salvador (2020).

Já as entrevistas semiestruturadas, cujo roteiro está disponível no Apêndice C, foram realizadas face a face com técnicos e gestores da SEMOP, CODESAL e TANSALVADOR, em fevereiro e março de 2020, no setor de trabalho de cada participante. Com duração média de 20min 46s, variando entre 11min57s e 32min43s, as entrevistas foram gravadas em mídia eletrônica. Participaram das entrevistas um diretor e três gestores de mídias sociais, totalizando quatro entrevistados, conforme roteiro disponibilizado no Apêndice A. No início de cada entrevista, o termo de consentimento livre e esclarecido foi lido pela entrevistadora e assinado pelo entrevistado.

As entrevistas, técnica de reconhecida importância num estudo qualitativo interpretativo, tiveram por objetivo, conhecer a percepção dos sujeitos que operam as redes sociais na administração pública municipal dos órgãos estudados, observar a articulação entre as narrativas e a prática (triangulação com a observação direta de sites) e verificar a conformidade dos processos com a legalidade e as normativas relacionadas ao tema (triangulação com as análises documentais).

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

Para a análise dos dados, as entrevistas foram transcritas, revisadas e codificadas com vista a garantir o sigilo e o anonimato dos entrevistados e, juntamente com as informações

obtidas nos documentos e nos sites, foram categorizadas de acordo com as características do Modelo de Análise, que se encontra descrito a seguir.

3.4 O MODELO DE ANÁLISE

Esta subseção responde pelo primeiro objetivo específico desta Tese, que corresponde ao desenvolvimento de um modelo teórico analítico, que auxilie na compreensão do uso das mídias sociais na prefeitura de uma capital brasileira, destacando o processo de transformação digital, a partir da TEA.

Tal modelo é um artefato que fora desenvolvido por meio da *Design Science Research* (DSR) (HEVNER, 2007; HEVNER *et al.*, 2008) e tem como base teórica os estudos de DeSanctis e Poole (1994), Schmidt, Walczuch e Ruyter (2008), Shiel, Violanti e Slusarski (2011) e Orbunde (2017).

Para Vaishnavi, Kuechler e Petter (2004), a DSR é um método de pesquisa que envolve a análise do uso e desempenho de artefatos projetados para compreender, explicar e melhorar o comportamento de determinados aspectos na área de sistemas de informação, tendo como características o pragmatismo, a relevância do problema, a flexibilidade e interatividade, a avaliação do design, o rigor de pesquisa, o design como um processo de pesquisa, a contextualização e a comunicação da mesma (JUNIOR *et al.*, 2015; LACERDA *et al.*, 2013).

Presentes entre os resultados possíveis de serem alcançados por meio da DSR, os modelos são compreendidos como um conjunto de proposições ou declarações que expressam as relações entre os construtos (JUNIOR *et al.*, 2015). No desenvolvimento do modelo empregado nesta Tese, foram cumpridas as seis fases da DSR, adaptadas de Hevner e colaboradores (2008), a saber: a identificação do problema; a definição do objetivo; o desenho e implementação do modelo; a demonstração; a avaliação; e a comunicação, descritos a seguir.

3.4.1 Identificação do problema

Muito embora a articulação entre os conceitos identificados na revisão bibliográfica dos trabalhos de Schmidt, Walczuch e Ruyter (2008), Shiel, Violanti e Slusarski (2011) e Orbunde (2017) permitam a visão geral do processo de transformação digital desencadeado pelo uso de mídias sociais, não foi identificado na literatura disponível modelos de aplicação prática para o estudo do uso de mídias sociais no setor público, em especial pelos governos locais, sendo este o problema em questão.

3.4.2 Definição do objetivo

Considerando que não foram identificados modelos de aplicação prática para o estudo do uso de mídias sociais no setor público, o objetivo geral desta etapa foi propor um modelo de análise que permitisse compreender o uso das mídias sociais pela administração pública municipal, destacando o processo de transformação digital, a partir da TEA. Deste modo, o artefato proposto teve como objetivos específicos responder aos seguintes pressupostos:

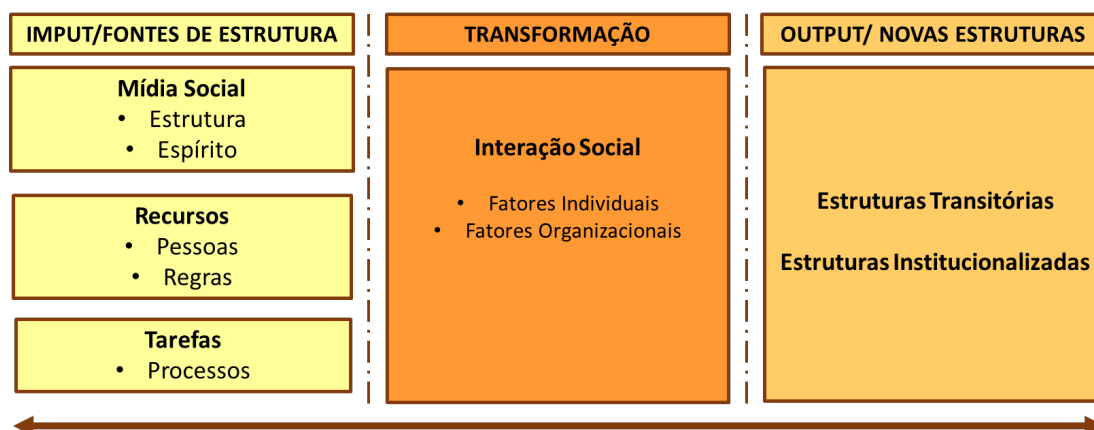
- O uso de mídias sociais pela administração pública municipal ocorre de forma emergente e não deliberada?
- O uso de mídias sociais pela administração pública municipal ocorre em meio a conflitos?
- O uso de mídias sociais pela administração pública municipal ocorre com pouca hierarquia formal, pouca normalização e é influenciado por atores?
- Sendo o uso de mídias sociais um caso particular de transformação digital o que tem de específico em relação as características da TD?

3.4.3 Desenho e implementação do modelo de análise

O conceito de transformação digital encontra-se em construção. Por ora, considera-se transformação digital como as mudanças organizacionais que são orquestradas em função da adoção das tecnologias digitais com vistas ao aproveitamento máximo destas ferramentas. A literatura sobre transformação digital afirma que ela é tão intensa quanto presentes a capacidade digital, expressa pela presença das tecnologias digitais, e a capacidade de liderança, expressa pela aproximação dos gestores no sentido de entender, valorizar e investir nas tecnologias digitais.

O modelo teórico analítico aqui proposto considera como *inputs* a tecnologia – neste caso a mídia social, os recursos e as tarefas; tem a interação social mediada por fatores individuais e organizacionais e apresenta como *outputs* as novas estruturas, conforme apresentado na Figura 9.

Figura 9 - Modelo de Análise (versão para demonstração)



Fonte: Adaptado de DeSanctise Poole (1994), Schmidt, Walczuch e Ruyter (2008), Shiel, Violanti e Slusarski (2011) e Orbunde (2017).

Na versão utilizada na demonstração, as fontes de estrutura que abrem o modelo são: a mídia social, os recursos e as tarefas. Nesse contexto, as mídias sociais devem ser compreendidas a partir de duas dimensões: estrutura e espírito. A primeira dimensão condiz com o aparato físico disponível para operacionalização da tecnologia, já o espírito está atrelado às características subjetivas da tecnologia, em especial a interação, a fluidez e a horizontalização da cadeia hierárquica.

Os teóricos da TEA (DESANCTIS; POOLE, 1994) afirmam que a tecnologia por si, isolada de outros fatores, não é capaz de transformar as organizações. Assim, a entrada das pessoas e das regras, como fontes de estrutura, busca evidenciar a contribuição dessas dimensões na transformação digital. Importante destacar que, no âmbito das organizações públicas, as regras trazem consigo *enforcement*, sendo necessária a compreensão de sua existência e de sua oficialização.

No que concerne às tarefas como *input*, pretende-se compreender os processos internos da prefeitura no sentido de identificar pontos de convergência com a tecnologia em estudo e os impactos desta para a modificação, aprimoramento ou otimização dos processos, o que, em tese, se configura transformação digital.

A seguir, na etapa denominada de transformação, propõe-se analisar a interação entre as fontes de estrutura. Para tal análise, serão observadas duas dimensões: fatores individuais e fatores organizacionais. Como fatores individuais, tem-se as características das pessoas em interação e, como fatores organizacionais, as diretrizes do governo, sobretudo a abertura democrática e a adoção de inovações de base tecnológica. Tais fatores podem ser geradores de

conflitos, dentre eles os de natureza geracional e os hierárquicos, advindos de um contexto no qual as ações e reações são instantâneas e os poderes são difusos.

Cabe aqui refletir que, ao tomar as mídias sociais como tecnologia estruturante da mudança nas prefeituras, parece que a transformação digital se dá de forma emergente, a partir de iniciativas feitas por agentes públicos que não estão no topo da hierarquia organizacional, o que refuta a ideia, difundida na literatura científica, de que a transformação digital é sempre *top down*.

A saída do modelo busca analisar as estruturas resultantes da interação entre as mídias sociais, os recursos e as tarefas no ambiente da prefeitura. Tem-se como proposta identificar a existência de novas estruturas, bem como a perenidade ou não de tais outputs. Aqui, buscou-se a evidência da efetiva transformação digital, caracterizada pela mudança de processos e otimização das atividades desenvolvidas com o uso da mídia social pelas prefeituras.

3.4.4 Demonstração

Para a demonstração do artefato, realizou-se uma aplicação numa câmara municipal localizada no distrito de Leira, em Portugal. A câmara foi selecionada em função do uso de mídias sociais e da conveniência quanto ao acesso aos informantes. Cabe ressaltar que as câmaras municipais portuguesas, resguardadas as questões próprias do sistema de governo local, são similares aos entes federados municipais brasileiros, ou seja, as prefeituras municipais.

Na coleta de dados para alimentação do modelo, foram utilizadas as seguintes técnicas: observação direta de sites, entrevista e análise de documentos.

Quanto à observação direta de sites, foram identificados quatro sites de mídias sociais oficiais referentes à câmara selecionada. A leitura do conteúdo dos sites está parcialmente sistematizada no Quadro 5.

Quadro 5 – Sites de Mídias Sociais da Câmara Municipal

1.	Nome do Município			
2.	População Residente	53.995		
3.	Mídia Social			
3.1 Tipo	3.2 Endereço do Site	3.3 Data de criação	3.4 Número de Seguidores	3.5 Número de Publicações
Facebook		9 /12/2014	19.249	

Instagram			1.711	153
YouTube			341	
Twitter			2.042	2.288
4. Regras	4.1 Permissões			
	4.2 Proibições			

Fonte: Elaboração própria. Dados parciais da pesquisa coletados em junho de 2019.

O agendamento das entrevistas foi realizado por intermédio do responsável pelo setor de tecnologia da Câmara Municipal o qual contactou, via e-mail, os sujeitos da pesquisa. Foram entrevistados um agente político e um técnico responsável pela gestão operacional das mídias sociais. As entrevistas foram realizadas face a face, em junho de 2019, na sede da Câmara Municipal, tiveram duração de, aproximadamente, 40 minutos cada e foram gravadas em mídia eletrônica. No início de cada entrevista o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido foi lido pela entrevistadora e assinado pelo entrevistado. Destaca-se que as questões norteadoras da entrevista foram elaboradas com base nas características que integram o modelo de análise proposto (Quadro 6).

Quadro 6 – Roteiro de entrevista semiestruturada

Identificação do(a) Entrevistado(a)			
1. Nome		2. Idade	
3. Escolaridade		4. Profissão	
5. Cargo/Função		6. Tempo de serviço na função	
7. Tipo de vínculo com a Câmara			
8. Quais mídias sociais você usa e há quanto tempo			
Questões Específicas			
9. Fale um pouco sobre o município e sobre as diretrizes do seu governo/trabalho.			
10. Existem espaços de discussão com a sociedade, p.e. conselhos, audiências públicas etc.?			
11. A câmara tem páginas em quais redes sociais?			
12. Além das redes sociais, quais outras formas de contato com o cidadão são disponibilizadas pela câmara?			
13. Qual o principal uso das redes sociais? Como isso era feito antes? Porque começaram a usar redes sociais, fale sobre o início: quem propôs o uso, quem fez a página, houve conflitos etc.?			
14. Como é a interação com os cidadãos por meio das redes sociais? Está aberta para os cidadãos fazerem comentários ou postarem algo?			
15. Quem é o responsável por gerenciar a página da rede social? Como faz isso? Tem diretrizes, normas e regras? São oficiais?			
16. Qual o fluxo para alimentação da rede social da câmara? Existe rotina?			

- | |
|--|
| 17. Quanto tempo por dia é dedicado a gestão das redes sociais? Quais equipamentos utilizados? Tem softwares específicos? Qual foi o investimento para o uso de redes sociais? |
| 18. Além das redes sociais quais outras tecnologias que utilizam a internet são utilizadas pela câmara? |
| 19. Como aprendeu a usar redes sociais? |
| 20. Qual sua formação? Você fez cursos ligados à área de comunicação, TIC ou redes sociais? Participa de fórum de discussão sobre uso de mídias sociais? |
| 21. As mídias sociais da câmara afetam seu trabalho de alguma forma? |
| 22. Qual sua percepção sobre o uso de mídias sociais pela câmara? |

Fonte: Elaboração própria.

Para fins de análise documental, foram solicitados documentos relativos ao uso de mídias sociais, tais como leis, decretos, portarias, manuais, entre outros. Contudo, na câmara municipal estudada não existiam tais documentos.

Quadro 7 – Roteiro de análise de documentos

1. Nome do Município	
2. Título do Documento	
3. Tipo de Documento	
4. Data de Publicação	
5. Regras	5.1 Permissões
	5.2 Proibições

Fonte: Elaboração própria.

Para fins de análise dos dados, as entrevistas foram transcritas, revisadas e codificadas com vistas a garantir o sigilo e o anonimato dos entrevistados. As informações obtidas nos sites e nas entrevistas foram categorizadas, de acordo com as dimensões e indicadores do modelo.

3.4.5 Avaliação

A avaliação do modelo foi realizada em reuniões de pesquisa durante o período de Estágio Doutoral realizado no Instituto de Engenharia de Sistemas e Computadores Inovação, localizado em Lisboa, Portugal.

Para fins de avaliação, levou-se em consideração que para além de capturar elementos estruturais, o modelo proposto deve ser capaz de revelar a percepção dos sujeitos quanto ao uso de mídias sociais pela administração pública municipal e evidenciar se a interação entre tecnologia, recursos e tarefas asseguram a conformação de novas estruturas, o que, em tese, evidenciaria a transformação digital do setor público. Deste modo, a avaliação buscou

identificar pequenos trechos dos dados coletados com o objetivo de exemplificar a conformidade do artefato para responder aos pressupostos elencados na introdução, sem a intenção de resultar em validação de modelo.

Foi verificado que é possível avaliar o pressuposto “O uso de mídias sociais pelas câmaras ocorre de forma emergente e não deliberada” por meio de dados coletados durante a entrevista uma vez que as questões do roteiro foram capazes de suscitar respostas assertivas, como por exemplo:

“Toda a gente tinha, todas as casas... os partidos, os governos, toda a gente começou a perceber que era uma ferramenta.” (Entrevistado A2)
 “Foi de baixo para cima, fez e informou.” (Entrevistado A2)

O pressuposto “O uso de mídias sociais pelas câmaras ocorre em meio a conflitos” também pode ser avaliado por dados coletados na entrevista no qual há posições diversas:

“[...] não era muito a favor da utilização das redes sociais porque acho, continuo a achar que nos tira interação visual uns aos outros por ficar mais preguiçosos porque achamos que tal trabalho feito através das redes sociais.” (Entrevistado A1)
 “[...] achamos que deveria ter um outro tipo de... não só de cadência, mas um tipo de minúcia maior, ou seja, mais pormenorizada, haver, ou seja, na parte de linguagem estar mais trabalhada.” (Entrevistado A2)

Quanto ao pressuposto “O uso de mídias sociais pelas câmaras ocorre com pouca hierarquia formal, pouca normalização e é influenciado por atores externos à organização”, a análise se torna possível por meio da observação direta de sites e das entrevistas.

“Eu regulo, eu regulo, eu regulo por uma simples razão, toda gente pode comentar, toda gente pode fazer sugestão, toda gente pode fazer crítica, eu acho que apesar de ser um organismo público a página tem um dono que é o município, se tem alguém que vai dizer palavrão, chamar as pessoas de ladrões, ou acusarem as pessoas de forma indiscriminada, eu acho que não deve lá estar.” (Entrevistado A2)

As entrevistas e a observação direta dos sites revelaram, preliminarmente, que se encontram em curso atividades que indicam a estruturação de um processo de uso de mídia social na câmara municipal o que torna possível a análise da questão “Sendo o uso de mídias sociais um caso particular de transformação digital o que tem de específico em relação as características da TD?”, sendo, portanto, verificada a possibilidade de utilização do artefato proposto.

3.4.6 Comunicação

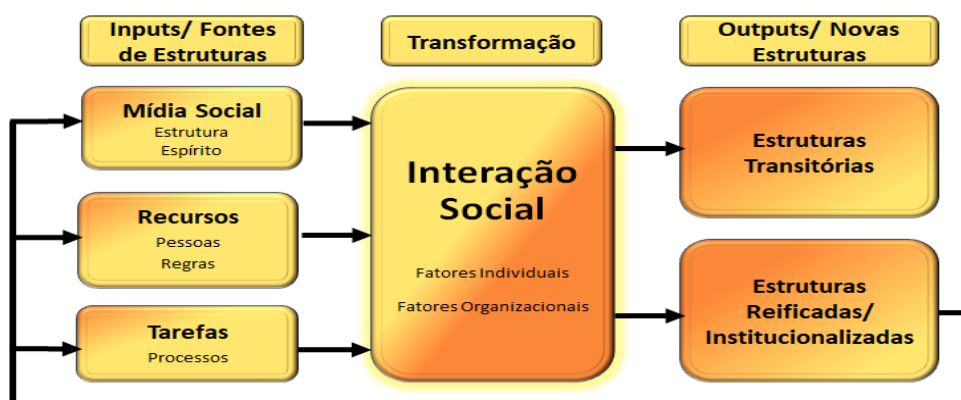
Conforme o método DSR, a proposta de modelo de análise demonstrada deve ser submetida à comunidade científica para análise e ajustes por meio de apresentações em conferências ou publicação em periódicos dedicados ao tema. A comunicação, portanto, permite aos proponentes coletar impressões e sugestões de diversos atores visando subsidiar o

aprimoramento do artefato em elaboração e/ou solidificar o entendimento sobre a aplicabilidade deste.

A comunicação do modelo de análise foi feita por meio de submissões em dois congressos brasileiros de relevância no campo da Administração, sendo que no primeiro deles, EnANPAD 2020, o trabalho não fora aceito para apresentação, embora a avaliação do manuscrito tenha retornado com sugestões que permitiram o aprimoramento do modelo. A segunda submissão, com incorporações das sugestões obtidas anteriormente, obteve aprovação para apresentação no SEMEAD 2020, no qual os avaliadores e os pesquisadores presentes na sessão de apresentação validaram o artefato como uma alternativa para análise de mudanças organizacionais mediadas por tecnologias.

Ao longo do processo da DSR, o modelo não sofreu alterações radicais, sendo acrescentado, apenas, a característica de recursividade na qual as estruturas institucionalizadas retroalimentam as fontes de estruturas, num processo de interação social dinâmico e contínuo, conforme disposto na Figura 10.

Figura 10 – Modelo de Análise (versão final)



Fonte: Adaptado de DeSanctis e Poole (1994), Schmidt, Walczuche Ruyter (2008), Shiel, Violanti e Slusarski (2011) e Orbunde (2017).

3.5 ASPECTOS ÉTICOS

Quanto aos aspectos éticos, ressalta-se que, dentro do processo de elaboração da pesquisa, um ponto importante a ser respeitado é assegurar que ninguém seja prejudicado ou sofra consequências adversas por causa das atividades de investigação. Sendo assim, foram solicitadas autorizações dos sujeitos envolvidos, mediante assinatura de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, conforme Apêndice B.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo compreende três seções que apresentam os resultados deste trabalho discutidos à luz do referencial teórico. Cabe destacar, uma vez que os instrumentos de coleta de dados desta Tese (roteiros) foram construídos com base nos conceitos e nas características relativas à transformação digital, ao uso de Mídias Sociais pelos Governos e à TEA, estes elementos são o pano de fundo das análises aqui apresentadas. Contudo, no decorrer da fase de consolidação desta Tese, temas emergentes relacionados ao fenômeno estudado foram, eventualmente, incluídos.

4.1 O LUGAR DA INTERNET E DAS MÍDIAS SOCIAIS DA GESTÃO MUNICIPAL DE SALVADOR

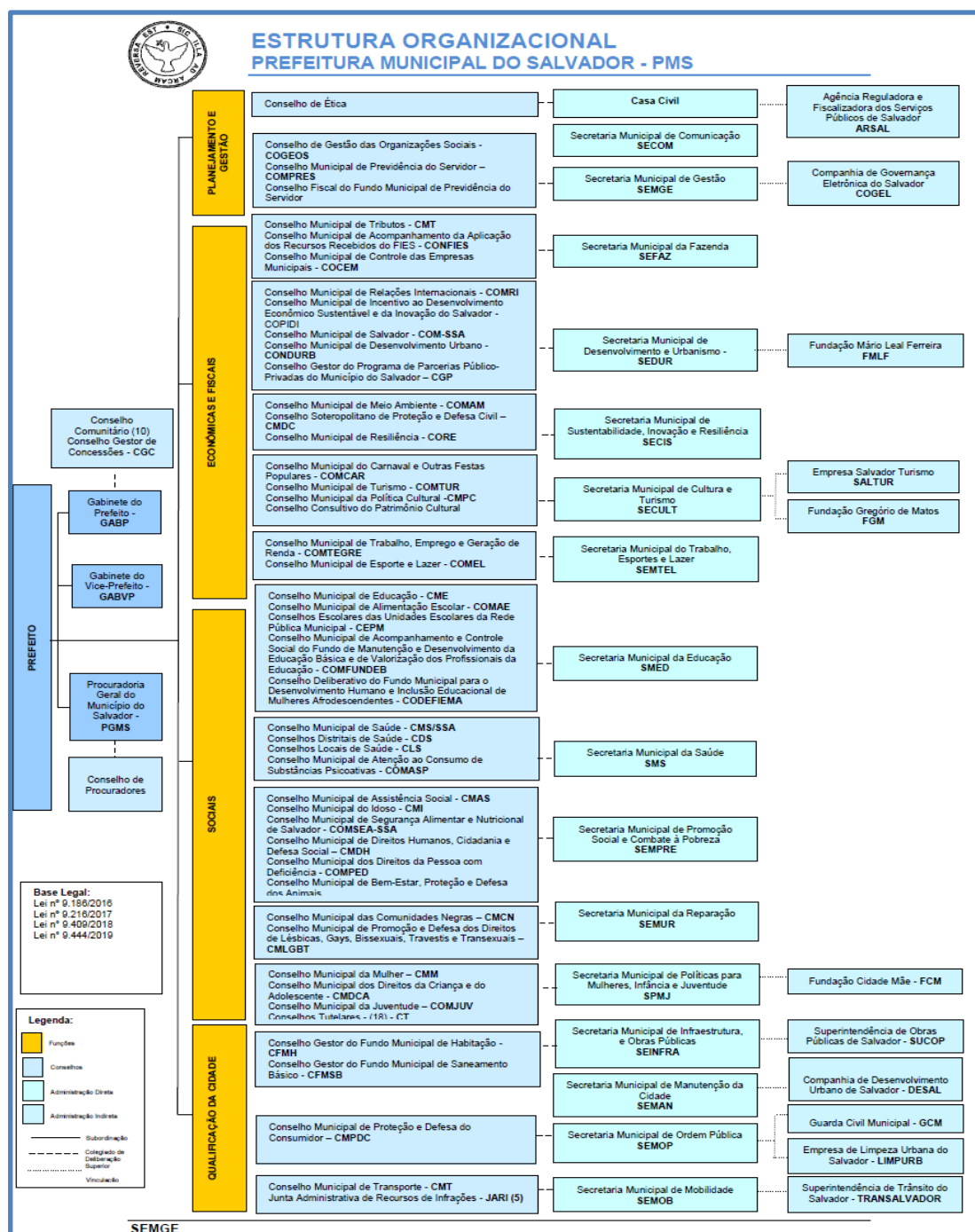
Esta seção responde pelo segundo objetivo desta Tese, na medida em que caracteriza a Prefeitura Municipal de Salvador (PMS) e evidencia a estrutura administrativa e o arcabouço legal e normativo, relacionados ao uso das mídias sociais. Para tanto, a partir dos documentos recuperados nos sites oficiais da PMS, da COGEL e SECOM, são apresentados os órgãos, bem como as regras de importância para a compreensão do processo de transformação digital da gestão local.

Adicionalmente, para além da finalidade acima destacada, são apresentados os dados coletados nos sites de redes sociais oficiais da SEMOP, CODESAL e da TRANSALVADOR, nas mídias sociais Facebook e Instagram que, em triangulação com achados das entrevistas, revelam impressões sobre a estrutura e o espírito da tecnologia ora em análise.

Conforme organograma, apresentado na Figura 11, além da Casa Civil, a gestão municipal de Salvador conta com 16 secretarias, agrupadas nas seguintes áreas: Planejamento e Gestão, Econômicas e Fiscais, Sociais e Qualificação da Cidade.

Na área de Planejamento e Gestão, encontram-se a COGEL, autarquia ligada à Secretaria Municipal de Gestão (SEMGE), e à SECOM, que são os órgãos de maior posição hierárquica, no que tange ao planejamento, implantação, controle e avaliação de tecnologias de informação e comunicação, inclusive as mídias sociais. Considerando que tais órgãos possuem competências transversais às demais estruturas da PMS, observa-se que a gestão das tecnologias tem tendência à centralização, o que pode explicar os padrões de utilização das mídias sociais, identificados no decorrer deste trabalho.

Figura 11 - Estrutura organizacional da Prefeitura Municipal de Salvador



Fonte: Prefeitura Municipal de Salvador (2020).

Conforme consta no seu Regimento Interno (PREFEITURA MUNICIPAL DE SALVADOR, 2016), a COGEL é o órgão responsável pela área de infraestrutura de Tecnologia da Informação e Comunicação na PMS, tendo a finalidade de planejar, coordenar, executar e controlar as ações relacionadas à gestão da informação e da telecomunicação. Com vistas à garantia da qualidade dos serviços prestados ao cidadão e ao alcance de uma governança urbana inteligente, a COGEL utiliza tecnologias avançadas para promover a oferta de serviços e

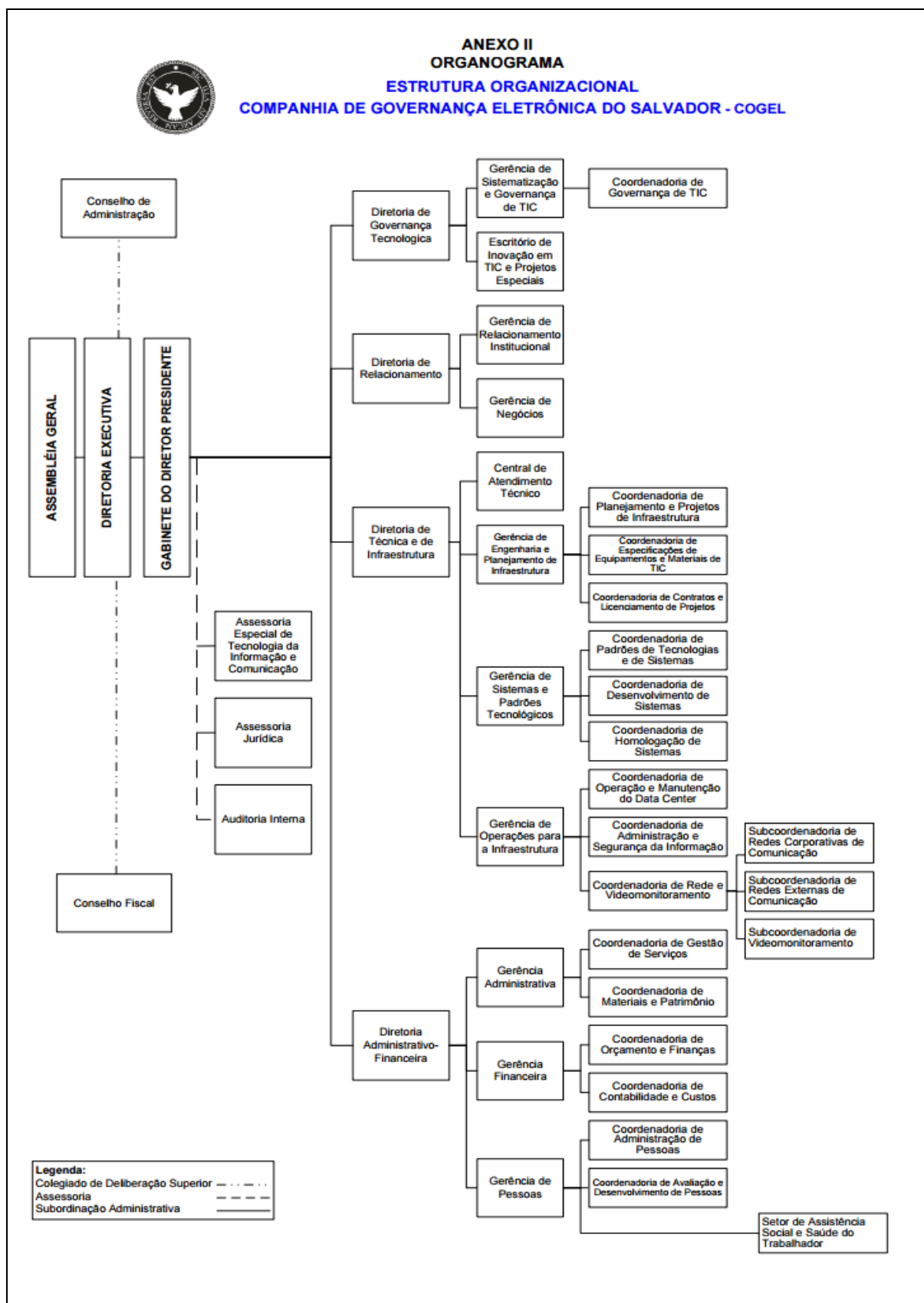
informações por meio eletrônico, além de definir os padrões para as formas eletrônicas de interação e implantar ferramentas de racionalização de procedimentos. No que diz respeito ao provimento de internet, a COGEL busca ofertar ao cidadão os meios digitais acessíveis que contribuam para o dinamismo na obtenção de serviços públicos e no acompanhamento de demandas.

De acordo com o organograma apresentado na Figura 12, a COGEL conta com uma diretoria especificamente relacionada à governança tecnológica, a qual possui um Escritório de Inovação em TIC e Projetos Especiais. Tal estrutura dialoga com as possibilidades de incremento das tecnologias avançadas que, por sua natureza, demandam atualizações constantes, tanto na estrutura quanto nos processos organizacionais. Muito embora a estrutura organizacional da COGEL não faça menção às mídias sociais, na recuperação de documentos no site oficial do órgão foi identificado o Código de Conduta e Integridade da COGEL (PREFEITURA DE SALVADOR, 2020d), no qual há recomendações sobre o uso de mídias e redes sociais pelos seus empregados, conforme transcrito a seguir:

A COGEL respeita a presença dos seus empregados nas mídias e redes sociais e recomenda que suas ações nesses ambientes sejam pautadas em conformidade com este código e a legislação vigente, devendo considerar que qualquer manifestação nas mídias sociais tem caráter público. [...] O diálogo e a interação na Mídia Social são dinâmicos, lembrando-se que uma coisa é falar “em nome da empresa” e outra é falar “sobre a empresa”. Somente quem for autorizado pela COGEL deve falar em seu nome.

Por sua vez, a SECOM tem por finalidade planejar, coordenar e executar a publicidade de caráter informativo, educativo e de orientação social. Cabe à SECOM a execução e controle das atividades de comunicação institucional da PMS; a execução e a coordenação da publicidade informativa dos órgãos e entidades do município; e a formulação, a coordenação e a execução das funções de caráter informativo, educativo e de orientação social inerentes ao Chefe do Poder Executivo.

Figura 12 - Estrutura organizacional da COGEL



Fonte: Prefeitura Municipal de Salvador (2020b)

Dentre as unidades da SECOM (Figura 13), a Diretoria de Publicidade e Comunicação Digital é a responsável pela gerência das ações de comunicação da administração, orientação e suporte aos órgãos e entidades da PMS, auxiliando-os em suas demandas de comunicação. Nessa diretoria, encontram-se a gerência de Mídias Sociais, a Coordenadoria de Análise de Mídias Sociais e a Coordenadoria de Direção de Arte, cujas competências estão elencadas no Quadro 8.

Quadro 8 – Competências das subunidades da Diretoria de Publicidade e Comunicação Digital da SECOM

Gerência de mídias sociais	Coordenadoria de análise de mídias sociais	Coordenadoria de direção de arte
<ul style="list-style-type: none"> • Planejar, criar, administrar e abastecer o conteúdo das diversas redes sociais em que a Prefeitura está inserida, bem como administrar o seu relacionamento com o público; • Encaminhar às áreas competentes as demandas oriundas de redes sociais, para apuração e resposta alinhadas com a Diretoria de Jornalismo e Divulgação; • Coordenar e atualizar os perfis institucionais da Prefeitura Municipal de Salvador nas redes sociais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Registrar e monitorar a imagem da Prefeitura de Salvador nas redes sociais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Criar layouts e comunicar conceitos visuais, textos, títulos, para as redes sociais da Prefeitura de Salvador; • Gravar e editar vídeos para redes sociais e site institucional da Prefeitura de Salvador.

Fonte: Prefeitura Municipal de Salvador (2017).

As competências da SECOM, quanto à orientação e o suporte aos órgãos e entidades da prefeitura, são, efetivamente, reconhecidas pelos gestores de mídias sociais entrevistados. Mesmo desconhecendo a existência dos regimentos oficiais, quando questionados sobre o tema, os participantes do estudo fizeram referências às recomendações e aos processos tacitamente instituídos pela SECOM, como pode ser verificado nos trechos transcritos a seguir:

Porque é uma coisa muito nova, eu não sei se tem Portaria para isso. A única regra que a gente tem é que, quando a gente necessita de uma resposta que tem várias secretarias envolvidas [...], a gente encaminha essa resposta para a SECOM. Então, quando tem mais de uma secretaria envolvida, a responsável fica sendo a secretaria de comunicação geral. A SECOM elabora a

resposta, envia por e-mail e aí, entre as [...] secretarias decidem quem responde [...]. (Entrevistado 1)

[...] tem nada tabulado não, as normas que têm aqui do uso são das marcas, mas repassado pela secretaria de comunicação para todos os órgãos e secretarias [...]. (Entrevistado 2)

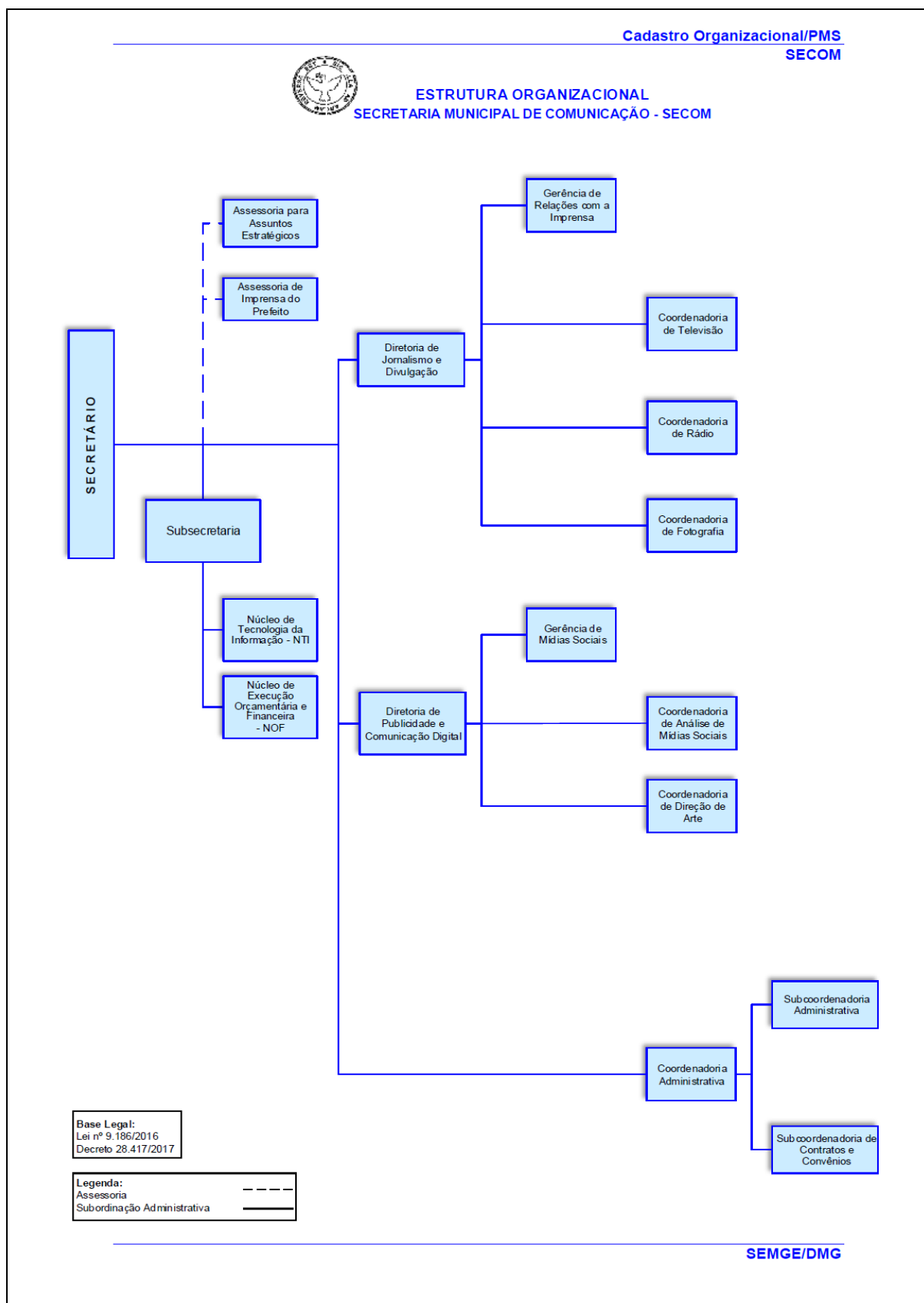
Quando eu cheguei aqui, já tínhamos isso, meio que tacitamente, de passar pela SECOM, porque eles têm um manual de imagem para saber se os logos estão sendo usados da maneira correta, spoilers da maneira correta, então é com eles. (Entrevistado 4)

Para além da estrutura organizacional, o uso das mídias sociais pelo governo local vem ganhando destaque nos instrumentos de Planejamento Estratégico da PMS, fato que reforça a tese de um processo de transformação digital em curso.

No documento do Planejamento Estratégico 2013-2016, intitulado “Salvador: Construindo um Novo Futuro” (PREFEITURA MUNICIPAL DE SALVADOR, 2013b), o termo “internet” apareceu apenas uma vez, quando o Chefe do Executivo Municipal faz referência, na carta inicial, à disponibilização do próprio documento na web, conforme transcrito a seguir.

[...] A iniciativa de tornar a presente publicação acessível ao cidadão também por meio da internet reafirma o perfil democrático e participativo da atual administração. Esta postura oferece oportunidade a todos de acompanhar a execução das propostas, que foram elaboradas para reverter graves deficiências estruturais existentes e alavancar a nova ordem do desenvolvimento planejado.

Figura 13 - Estrutura organizacional da SECOM



Fonte: Prefeitura Municipal de Salvador (2020c).

É oportuno observar que, embora seja uma menção relativamente curta, o uso da internet encontra-se relacionado com a ideia de democracia e participação, ambas compreendidas como características que compõem o espírito das mídias sociais, ainda que tal tecnologia não tenha sido citada neste documento oficial.

Por sua vez, no Planejamento Estratégico 2017-2020, intitulado “Salvador: Uma Nova Cidade para um Novo Tempo” (PREFEITURA MUNICIPAL DE SALVADOR, 2013b), o termo “internet” aparece quatro vezes, nas áreas de Saúde (1), Turismo (2) e Fazenda (1):

[...] Garantir que 100% das unidades de saúde, com prontuário eletrônico implantado, tenham acesso à internet estável e funcional;

[...] Desenvolver um Plano Operativo de Marketing Digital – SEO (Search Engine Optimization), campanha de publicidade digital, geração e monitoramento de conteúdo para a internet, com o fortalecimento do Portal “salvordabahia.com” e das redes sociais;

[...] Monitorar a reputação na internet, dos equipamentos e atrativos turísticos, na busca pela excelência na prestação de serviços: Programa de Otimização de Performance (POP);

[...] Com o objetivo de simplificar a vida do contribuinte, através da utilização de novos meios de contato, o projeto SEFAZ Cidadão vai modernizar os procedimentos e assegurar mais agilidade na comunicação e no atendimento ao cidadão, ampliando os serviços via internet e reduzindo o número de contribuintes nos postos de atendimento da SEFAZ.

Já os termos “mídias sociais” e “redes sociais”, que estiveram ausentes no documento do planejamento estratégico do período anterior, foram citados cinco e seis vezes, respectivamente, com predominância no eixo Desenvolvimento Institucional e Engajamento do Cidadão, no qual a prefeitura aspira a expansão de sua presença em mídias sociais, utilizando uma estratégia multicanal para melhorar o diálogo com o cidadão.

Com a meta de ampliar o engajamento da população soteropolitana e atingir 1,5 milhão de seguidores nas redes sociais da prefeitura, até 2020, destaca-se no eixo Desenvolvimento Institucional e Engajamento do Cidadão, o projeto Impacto da Comunicação Digital que tem o objetivo de categorizar e mensurar qualitativamente as mensagens, comentários nas redes sociais, tweets, postagens em blogs e portais de notícias.

Tal projeto visa desenvolver um Plano de Monitoramento da Comunicação Digital, com vistas a acompanhar e gerir a marca do município de Salvador e aumentar os índices de resposta ao cidadão por meio das redes sociais. As linhas de ação deste projeto são: realizar uma campanha de expansão dos seguidores dos canais oficiais da prefeitura; criar uma rotina de categorização diária das menções a assuntos relacionados à prefeitura; e elaborar o modelo de relatórios mensais e de crise pontual.

Reafirmando a importância que as tecnologias digitais vêm ganhando na administração pública de Salvador, o Programa Salvador 360° (PREFEITURA MUNICIPAL DE SALVADOR, 2017b), lançado em 2017, composto de oito eixos e 360 medidas voltadas para acelerar o crescimento econômico e social de Salvador, traz no seu escopo uma série de propostas voltadas ao incremento tecnológico (Figura 14).

O programa, também, conta com uma série de ações para simplificar a vida do cidadão, atrair empresas, gerar empregos e fortalecer a economia informal. No quinto eixo, denominado “Cidade Inteligente”, estão contidos projetos e ações que inserem a tecnologia como uma importante política pública de Salvador, com vista a promover o desenvolvimento econômico com base em empresas e soluções voltadas à inovação e tecnologia, tendo como principal foco a eficiência e modernização da gestão e serviços públicos. Estão previstos, neste eixo, a captação de um fundo de R\$ 100 milhões, exclusivo para investimento em start-ups em Salvador, além de mais de 20 projetos voltados ao desenvolvimento e implantação de soluções digitais na gestão pública municipal (PREFEITURA MUNICIPAL DE SALVADOR, 2017b).

Ainda no sentido de institucionalização das ações que envolvem tecnologias digitais avançadas na administração pública, em 2020, foi dado início aos trabalhos de elaboração do Plano Diretor de Tecnologias da Cidade Inteligente (PDTCI) da cidade do Salvador (CÂMARA MUNICIPAL DO SALVADOR, 2020). Com o objetivo de prover uma nova estrutura de conectividade urbana e gerar eficiência na gestão pública, o PDTCI tem como base o conceito de "Internet das Coisas", no qual a conectividade permite a comunicação entre os objetos da cidade e os usuários para a transmissão de dados em rede.

Figura 14 – Captura de tela da home page do Projeto Salvador 360°



Fonte: Prefeitura Municipal de Salvador (2017b).

O PDTCI já prevê três projetos transversais: a Infovia Salvador, a Nuvem Urbana e o Observatório Salvador Inteligente. Tais projetos servem como uma base de infraestrutura para permitir que outras ações setoriais, para uma Salvador inteligente, possam ser pensadas e executadas. A Infovia permite que haja uma maior conectividade de banda-larga na cidade, o que possibilita a ampliação do acesso à internet para a população e em órgãos públicos; a Nuvem foi pensada para conseguir armazenar e processar as informações sobre a cidade; já o Observatório permite que as secretarias municipais façam um trabalho integrado de acompanhamento em tempo real dos dados, além de informações e imagens geradas pela smart city (CÂMARA MUNICIPAL DO SALVADOR, 2020).

Importante destacar que a presença das disposições acerca do uso de mídias sociais no arcabouço legal e normativo do município de Salvador é de fundamental importância para a compreensão do fenômeno ora estudado. Tal assertiva fundamenta-se na submissão da administração ao império da lei, o que se traduz no princípio constitucional da legalidade (RIBEIRO et al., 2010), o qual determina que o Poder Público não pode atuar sem que exista uma norma que o autorize a tanto (MARRARA, 2014). Dito isso, tem-se que a existência de leis e dos demais atos normativos, expedidos pelo Poder Executivo Municipal, oficializa o uso de mídias sociais e representa, em tese, a formação de novas estruturas, portanto, a transformação digital.

Dentre as diversas referências específicas sobre o uso de mídias sociais que foram identificadas no rol de documentos recuperados junto aos sites oficiais da PMS, conforme disposto no Apêndice F, algumas regras encontram-se destacadas no

Quadro 9 que se segue.

Quadro 9 – Regras para uso de mídias sociais oficializadas no âmbito da PMS

Permissões	Proibições
<ul style="list-style-type: none"> • Divulgar oferta de vagas de estágios, cursos gratuitos, concursos; • Divulgar normas e regulamentos; • Ser fonte de monitoramento da imagem pública; • Ser lócus de ações de monitoramento e avaliação das ações e serviços públicos; • Disponibilizar notícias e informações de interesse em áreas diversas; • Divulgar a interrupção de serviços que vierem a ocorrer por qualquer causa natural ou provocada; • Conter a legenda "Para Cego Ver" em todas as publicações. • Ser canal de agendamento das aulas práticas de autoescolas, clínicas e consultórios, durante o isolamento social; • Ser de acesso gratuito a todos os jovens. 	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgar ou permitir o acesso de imagens e músicas obscenas às crianças e adolescentes; • Acessar sites de relacionamento, tais como: Orkut, Gazzag e afins; acessar software de comunicação instantânea não homologados pelos Órgão/Entidade, tais como: ICQ, Microsoft Messenger (MSN) e afins; acessar serviços de áudio e vídeo em tempo real, tais como YouTube, rádio e TV on-line, telefonia e correlatos.

Fonte: Elaboração da autora a partir de dados da pesquisa.

Diante do exposto, fica evidenciado que o lugar da gestão das mídias sociais encontra-se delimitado, oficialmente, na administração pública de Salvador, existindo uma hierarquia no que tange ao uso das mesmas, refutando, parcialmente, o terceiro pressuposto apresentado nesta Tese. Já no que se refere à normalização, também tratada no terceiro pressuposto, confirma-se que ela é pouco presente, uma vez que não foram identificados manuais ou regras de condutas consolidadas para o uso de mídias sociais na PMS.

4.1.1 Salvador nas Redes

Nesta subseção, serão apresentados e analisados os sites de redes sociais Facebook e Instagram (Figuras 15 e 16) das unidades administrativas SEMOP, CODESAL e TRANSALVADOR, em triangulação com os achados das entrevistas, com a finalidade de identificar a estrutura, o espírito e as regras de utilização destas mídias sociais. A opção em analisar o Facebook e o Instagram, como já fora dito no capítulo metodológico, deu-se em

função da importância destas mídias no cenário global e local. Os dados resultantes da observação direta de tais sites encontram-se sumarizados no Quadro 10.

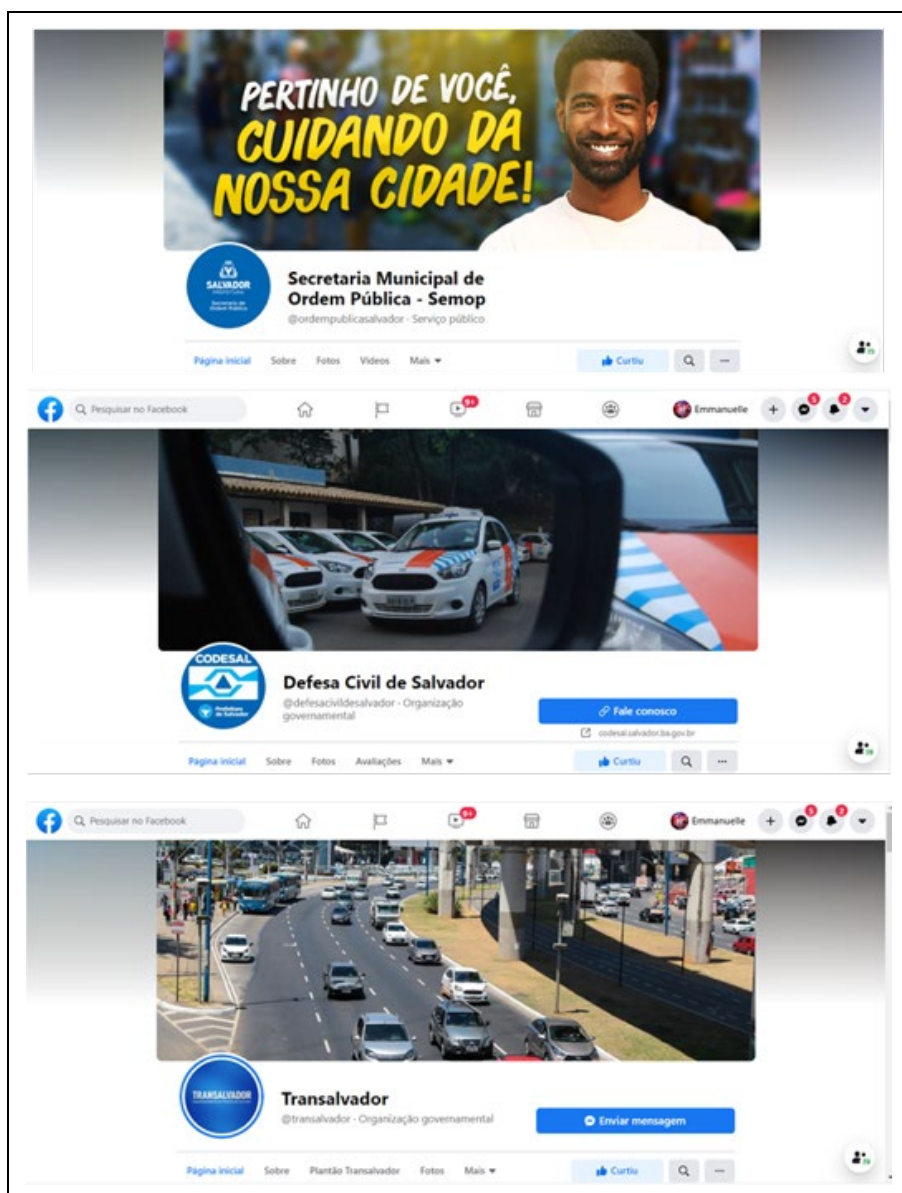
“A absoluta onipresença online do Facebook é surpreendente” (WILSON; GOSLING; GRAHAM, 2012, p.203). Desde sua criação, em fevereiro de 2004, o Facebook criou um Novo domínio, no qual milhões de interações sociais são realizadas todo dia e fornece, aos cientistas sociais, uma oportunidade sem precedentes de observar o comportamento humano em um ambiente próprio (WILSON; GOSLING; GRAHAM, 2012).

Coadunando com o exposto, a mídia social Facebook é a mais utilizada pelos cidadãos brasileiros (COMITÊ GESTOR DE INTERNET NO BRASIL, 2019). E por extrapolação, acredita-se ser utilizada em mesma escala pelos cidadãos soteropolitanos⁵. No que tange à administração pública de Salvador, observa-se, de igual modo, que o Facebook se encontra em primeiro lugar entre as mídias sociais mais utilizadas pelos diversos órgãos públicos municipais. Nesse mesmo sentido, é mais utilizado pelo cidadão para interagir com a municipalidade, com raras exceções, como observado nas mídias da TRANSALVADOR, em que o Instagram se sobressai em número de seguidores.

Contudo, nota-se que, embora o Facebook seja a primeira mídia social citada pelos entrevistados ao serem arguidos sobre quais são as mídias utilizadas pelo órgão público no qual trabalham, não há uma narrativa de valorização desta mídia. É perceptível, por exemplo, que o WhatsApp ocupa um espaço importante quando se trata de comunicação, muito embora não haja relato de interação efetiva por este aplicativo de comunicação eletrônica. Nesse mesmo sentido, o aplicativo NOA Cidadão também foi citado na arguição sobre uso de mídias sociais, embora não seja classificado como tal.

⁵ Gentílico das pessoas naturais ou residentes em Salvador-BA.

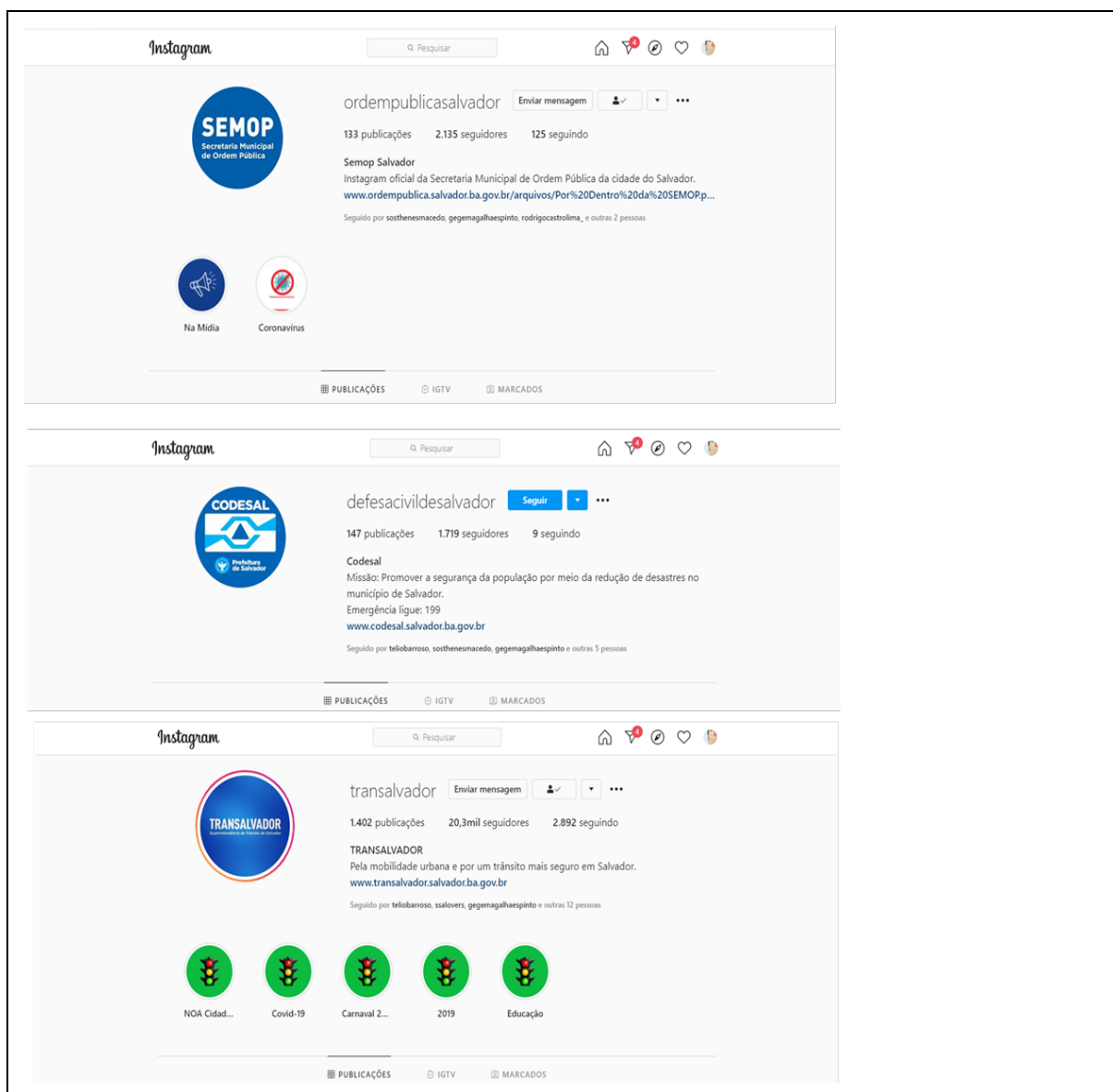
Figura 15 - Home Page no Facebook SEMOP, CODESAL e TRANSALVADOR



Fonte: Elaboração da autora a partir de Prefeitura Municipal de Salvador (2020e; 2020f; 2020g).

No caso do Instagram, embora não corroborado pelas entrevistas, a observação direta do site demonstra que ele vem ganhando espaço como meio de comunicação da Administração Pública de Salvador. Tal fato reflete uma tendência mundial de crescimento desta mídia. Para Hu e colaboradores (2014), o Instagram fornece aos usuários uma maneira instantânea para capturar e compartilhar seus momentos de vida com amigos, por meio de uma série de fotos e vídeos (manipulados por filtro). Desde seu lançamento, em outubro de 2010, o Instagram atraiu quase 2 bilhões de usuários ativos (INSTAGRAM, 2020), corroborando com Rainie, Brenner e Purcell (apud HU et al., 2014), quando afirmam que fotos e vídeos se tornaram as principais moedas sociais online.

Figura 16 - Home Page no Instagram SEMOP, CODESAL e TRANSALVADOR



Fonte: Adaptado de Prefeitura Municipal de Salvador (2020h; 2020i; 2020j).

Quadro 10 – Dados de observação no Facebook e Instagram da SEMOP, CODESAL e TRANSALVADOR

Mídia social		SEMOP	CODESAL	TRANSALVADOR	
Facebook	Endereço do site	https://www.facebook.com/ordempublicasalvador	https://www.facebook.com/defesacivildesalvador	https://www.facebook.com/transalvador	
	Data de criação	23 de janeiro de 2014	17 de outubro de 2012	28 de maio de 2013	
	Número de seguidores	3.966	3.036	13.823	
	Número de publicações (estimado pelo número de imagens)	1.924	2.671	3.473	
	Regras	Permissões	Nada consta	Conversar, dialogar, informar e trocar ideias em benefício da nossa cidade. Solicitações de emergência devem ser feitas através do número 199. Manter conversa saudável e troca de informações, utilizando boas práticas de comunicação.	Nada consta
		Proibições	Nada consta	Serão removidos comentários que: 1. Conttenham termos ofensivos, palavrões, agressões ou insultos. 2. Conttenham informações pessoais do usuário (números de documentos, e-mail, telefones e endereços). 3. Conttenham campanha política. 4. Conttenham links externos. 5. Perfis falsos.	Nada consta
Instagram	Endereço do site	https://www.instagram.com/ordempublicasalvador/	https://www.instagram.com/defesacivildesalvador/	https://www.instagram.com/transalvador/	
	Data de criação (estimado pela data da primeira postagem)	7 de maio de 2019	10 de dezembro de 2018	9 de maio de 2014	
	Número de seguidores	2.138	1.720	20.300	
	Número de publicações	133	147	1.403	
	Regras	Permissões	Nada consta	Nada consta	Nada consta
Proibições		Nada consta	Nada consta	Nada consta	

Fonte: Adaptado de Prefeitura Municipal de Salvador (2020e; 2020f; 2020g; 2020h; 2020i; 2020j).

O uso de cada mídia social é feito de acordo com a intencionalidade comunicacional. Embora diversos usos tenham sido observados nos sites analisados, apenas um dentre os entrevistados especificou como se dá a seleção da mídia em função do assunto a ser tratado. Registre-se, por oportuno, que no trecho da entrevista transcrito a seguir, para ilustrar o aspecto em tela, há alusão ao Twitter, que não faz parte das mídias selecionadas neste estudo, mas é utilizada com muita intensidade pela TRANSALVADOR.

A gente usa, por exemplo, o Twitter. Eu não posso dizer que tem o mesmo uso do Instagram, o twitter a gente tem um uso de minuto a minuto, como que é isso, a gente tem uma estagiária na nossa central de monitoramento que ela alimenta quase que minuto a minuto as ocorrências no trânsito, por exemplo, além das informações corriqueiras, trânsito livre nas seguintes vias, obra de requalificação deixam o trânsito lento no Largo das Baianas, quase que minuto a minuto ela bota informações seja em fotos capturadas nas nossas câmeras, que a gente tem câmeras no vídeo monitoramento com as informações que ela recebe das equipes da rua, então é instantâneo, por exemplo, a gente usa o twitter para essa informação instantânea. (Entrevistado 4)

O Instagram a gente não usa muito para informações factuais até porque a gente está migrando, o twitter é mais para informação instantânea e o Instagram não, a gente usa para coisas pontuais perenes, por exemplo, a gente teve um bloqueio de um acesso a uma rua, isso vai se perenizar, então a gente usa o Instagram, a gente usa o feed e a gente se preocupa em usar muito no story, porque geralmente quem vê story vê o feed e vice versa, então a gente usa nesses dois meios. (Entrevistado 4)

Quanto às características estruturais dos sites de redes sociais dos órgãos estudados, observa-se pouca variação. Tal padronização pode ser resultado da adesão às plataformas de uso comercial, no caso o Facebook e o Instagram, que permitem pouca customização, ao tempo que requerem poucos recursos para sua utilização e alimentação.

De forma geral, os órgãos estudados não realizaram aquisição de equipamentos específicos para a operacionalização das mídias sociais, sendo que, nas entrevistas, foi referida a utilização de equipamentos públicos de uso geral, além de equipamentos pessoais dos sujeitos entrevistados, como celulares e notebooks, esta última uma tendência conhecida como *bring your own devices* (BYOD) (LICHY; KACHOUR; CHESNEAU, 2020). Recursos de terceiros, como equipamentos para a realização de filmagens e fotografias, também foram citados, com a ressalva de não serem exclusivos para alimentação das mídias sociais.

No que se refere à disponibilidade de softwares específicos para gestão das mídias sociais e de dispositivos que auxiliem para o impulsionamento das publicações feitas pelos órgãos estudados, e/ou para a ampliação do engajamento dos usuários, houve menção à impossibilidade jurídica de aquisição e utilização de tais soluções tecnológicas.

Computador, tablet, celular. Quanto à software, no municipal, a gente não pode pagar engajamento, não pode ter aplicativos específicos, tem que ser aquilo ali. (Entrevistado 1)

Para rede social não, a gente fez aqui, sim, aquisição de todo parque computacional, todos os nossos computadores foram comprados no ano passado [...] tivemos opção de fazer por uma questão de redução de custo e qualificação dos equipamentos, nós buscamos licitações existentes no país para não precisar fazer até buscar esses equipamentos para facilitar. Não é para uso da rede social, mas para facilitar o uso, aí sim, porque nós fizemos aquisições de software com Autocad, que os engenheiros e arquitetos usavam para seus projetos, ou seja, não foi feito especificamente para a rede social, mas também terminam servindo de uma forma ou de outra. (Entrevistado 2)

Em relação ao espírito da mídia social, tem-se que este pode ser identificado a partir dos objetivos, valores e intenção de usos relatados pelos usuários, e de sua adequação aos objetivos da tecnologia, delineados pelo desenvolvedor. Considerando que o surgimento das redes sociais digitais se deu num campus universitário, tendo como principais atributos a interatividade, o formato não hierárquico e descentralizado, num ambiente leve e democrático, estes indicadores, em suma, compõem o seu espírito.

Tanto nas entrevistas quanto na observação direta dos sites de redes sociais da SEMOP, da CODESAL e da TRANSALVADOR, observam-se peculiaridades que auxiliam na compreensão do espírito da tecnologia estudada, bem como das suas utilizações no âmbito da administração pública. Desse modo, serão apresentados, a seguir, capturas de tela dos sites de mídias sociais que, em triangulação com trechos das entrevistas, ilustram o espírito da tecnologia, como um *input* do processo de transformação digital.

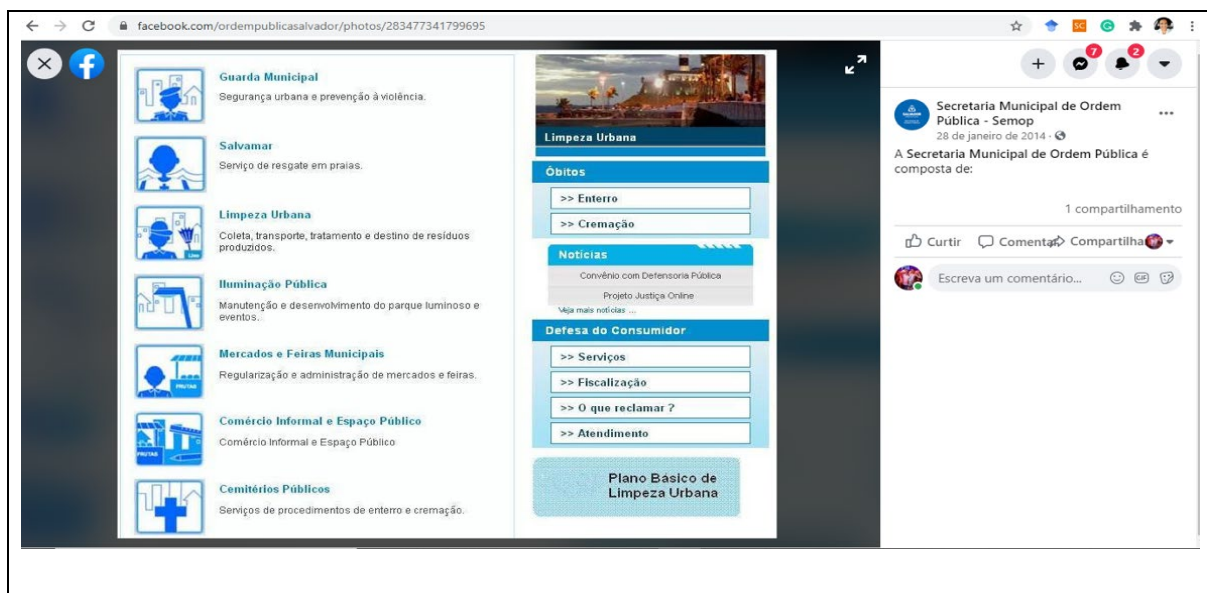
Conforme relato dos Entrevistados 4 e 2, o principal objetivo do uso das mídias sociais é, além de comunicar, receber *feedbacks* do cidadão. Contudo, verifica-se que, no período inicial⁶ do uso de tal tecnologia, esta comunicação era unidirecional, uma vez que não foram verificados comentários dos cidadãos na maioria das postagens feitas pelos órgãos estudados e, quando eles estavam presentes, não eram respondidos (Figuras 17 e 18). Tal evidência vai de encontro a uma das características do espírito das mídias sociais: a interação.

[...] as mídias sociais é o nosso canal direto com o cidadão, entendeu, a gente, digamos, sente o cidadão a partir das nossas mídias sociais, onde a [...] pode estar falhando, onde não, quais as nossas ações são mais elogiadas, é meio que um *ibope* para a gente, quais ações da gente a gente têm que investir bastante, quais as nossas lacunas que a gente tem que preencher, a gente sente, é um termômetro para a gente, com o cidadão, com a sociedade. (Entrevistado 4)

⁶ Considerar como período inicial de uso, neste trabalho, os 2 (dois) primeiros anos a partir da primeira postagem nas mídias sociais estudadas.

[...] entendo que é importante a gente se comunicar bem, fazer com que as pessoas também tenham mais portas de acesso. A cidade é muito grande, muitas vezes as pessoas não têm como ter um acesso físico, você pode resolver de forma [...]. (Entrevistado 2)

Figura 17 - Comunicação unidirecional, ausência de interação no Facebook da SEMOP



Fonte: Prefeitura Municipal de Salvador (2020e).

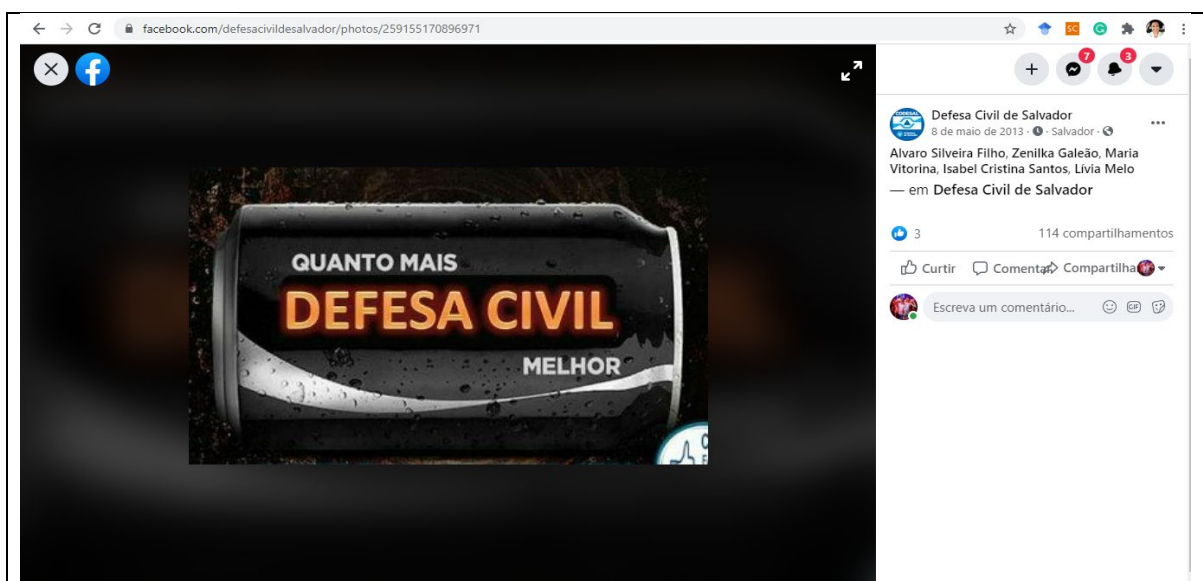
Figura 18 - Comunicação unidirecional, ausência de interação no Facebook da CODESAL



Fonte: Prefeitura Municipal de Salvador (2020f).

Ressalta-se que, mesmo sem uma interação efetiva, foram identificadas postagens, ainda no período inicial de uso, com mais de uma centena de compartilhamentos e/ou curtidas. A análise de tais postagens, quanto à adequação ao espírito da tecnologia, revela que a leveza do conteúdo, advinda de adaptações de memes⁷, ou de situações de humor, pode estar relacionada a uma maior atenção dada pelos cidadãos, conforme apresentado nas Figura 19, Figura 20, Figura 21.

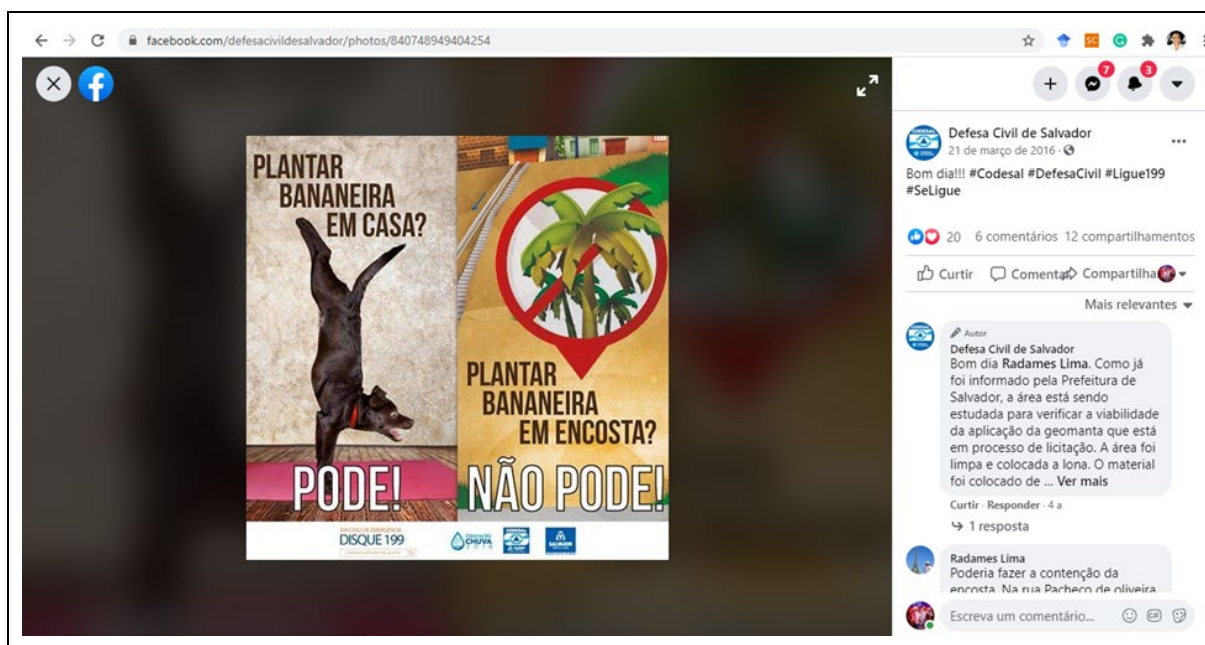
Figura 19 - Meme “Quanto Mais, Melhor” no Facebook da CODESAL



Fonte: Prefeitura Municipal de Salvador (2020f).

⁷ “Memes são um formato de comunicação que chama a atenção nas redes sociais na *world wide web* principalmente por sua capacidade de se propagar muito rapidamente. São mensagens curtas, construídas a partir de recortes de textos e imagens, quase sempre em tom de humor, mas que podem conter importantes significados [...]” (MARI JR; MICHELAN, 2019, p. 69)

Figura 20 - Meme “Pode, Não Pode” no Facebook da CODESAL



Fonte: Prefeitura Municipal de Salvador (2020f).

Figura 21 - Meme “Sextou” no Facebook da SEMOP



Fonte: Prefeitura Municipal de Salvador (2020f).

As interações mais significativas, observadas nas mídias sociais estudadas, estão relacionadas às queixas e denúncias quanto aos serviços públicos oferecidos pela municipalidade (Figura 22 e Figura 23). Para o Entrevistado 1, as mídias sociais são veículos que expõem a prefeitura de forma ininterrupta. Para ele, as demandas registradas por meio deste canal exigem tratamento especial, sobretudo no que tange ao tempo-resposta.

[...] as mídias sociais da prefeitura é uma vitrine, então eles são bombardeados o tempo inteiro. Então, às vezes, eu estou aqui no fogo cruzado resolvendo uma coisa muito séria e eu tenho que parar tudo porque uma pessoa de não sei aonde reclamou não sei o que na mídia social do prefeito, então aí a gente tem que responder, não tem como não responder. (Entrevistado 1).

As solicitações de serviços também geram interações e, geralmente, são observadas nas postagens de divulgação. Para o Entrevistado 2, em situações excepcionais, há uma profusão de solicitações advindas não só das mídias sociais e, nestes casos, o redirecionamento das demandas é feito conforme ilustrado na Figura 24.

Com relação ao nosso órgão [...] a gente recebe demanda todo dia aqui da população, milhares, centenas de solicitações. Um exemplo daquela chuva que teve em novembro de 2019, eu tive aqui cinco mil solicitações em vinte dias, ou seja, totalmente fora da curva, né, temos demanda da imprensa [...] televisão, rádio, site, a gente entende que é importante, a gente entende que é legítimo e operacionaliza a vistoria, e em seguida encaminha para o órgão responsável tomar as suas providências [...]. (Entrevistado 2)

Figura 22 - Divulgação e solicitação de serviços no Facebook da CODESAL

O QUE NÃO FAZER	O QUE FAZER
Não escavar o solo de forma irregular	Escavar quando absolutamente necessário e deixando um ângulo de aproximadamente 60°
Não retirar totalmente a vegetação	Rebaixar a vegetação
Não deixar o esgoto a céu aberto	Canalizar o esgoto
Não jogar lixo nas encostas	Depositar o lixo nas caixas coletoras
Não plantar bananeiras e árvores de grande porte nas encostas	Plantar gramas e vegetação rasteira nas encostas
Não colocar lona plástica sem a orientação da CODESAL	Seguir todas as orientações da CODESAL sobre como colocar a lona plástica, como esticar bem o material para impedir eabilizar o solo
Não entrar no mar em dias de chuva	Evitar ir a praia em períodos chuvosos
Não frequentar ambientes fechados e muito aglomerados, para evitar o contágio de doenças como gripe e meningite	Frequentar ambientes abertos, como parques e jardins
Não andar descalço para evitar doenças como a leptospirose	Sempre andar calçados, principalmente em locais cheios d'água
Não se abrigar embaixo de árvores em dias de chuva	Na chuva se abrigar em locais seguros
Não construir nem reformar sem a orientação de um profissional habilitado	Construir ou reformar com a orientação de um profissional habilitado.

Comentários:

- Neyde Vêras: O que vcs orientam para esse caso?
- Defesa Civil de Salvador: Bom dia senhora Neyde Almeida, orientação sobre o imóvel? Pode solicitar uma vistoria através do 199, a ligação é gratuita
- Neyde Vêras: O imóvel não é meu. Está, aparentemente, caindo. Tragédia anunciada.
- Defesa Civil de Salvador: Bom dia senhora Neyde Almeida, a senhora pode denunciar a situação através do telefone 2201-6900 e acompanhar o processo junto com a Sucom, pois o caso é de falta de manutenção predial.

Fonte: Prefeitura Municipal de Salvador (2020f).

Ainda em relação à interação, segundo os entrevistados, ela é bem-vinda e pouca ou nenhuma moderação é realizada pelos responsáveis pela gestão das mídias sociais, de modo que toda a expressão do cidadão seja ela positiva ou negativa, seja permitida, conforme trechos das entrevistas transcritos a seguir.

[...] nossa filtragem é para nomes, assim, palavras, somente, e a gente deixa a critério da própria rede social ela dar uma filtrada. Quando ela vê que é um conteúdo impróprio, não tem como o cidadão postar na nossa pasta, mas ele pode postar e marcar, automaticamente a gente enxerga. Comentários também é aberto, só filtra palavras, coisas que tenham agressão. (Entrevistado 1)

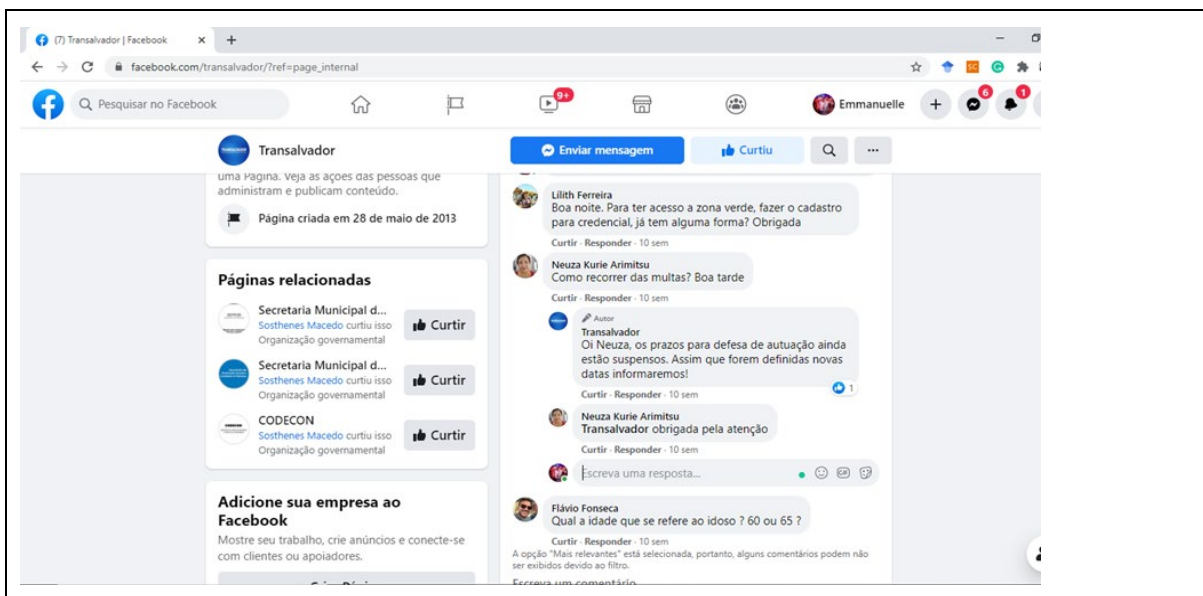
Não há essa triagem, é uma porta aberta, pode postar tudo. Agora, assim, uma triagem do que a gente acredita que vale responder, como vai responder, Transalvador é indústria da multa, vai responder o que nisso? Algum post a gente explica e tal, mas tem coisa que não vale a pena, não vale a pena... a gente resolveu deixar aberto porque, primeiro, não tem como tecnicamente fazer essa filtragem, e seria que a gente entende mais como uma censura, então deixa comentar e a gente rebate com argumentos. (Entrevistado 4)

Figura 23 - Solicitação de serviço para apresentação do condutor no Facebook da TRANSALVADOR



Fonte: Prefeitura Municipal de Salvador (2020g).

Figura 24 - Solicitação de serviço de acesso à Zona Verde no Facebook da TRANSALVADOR

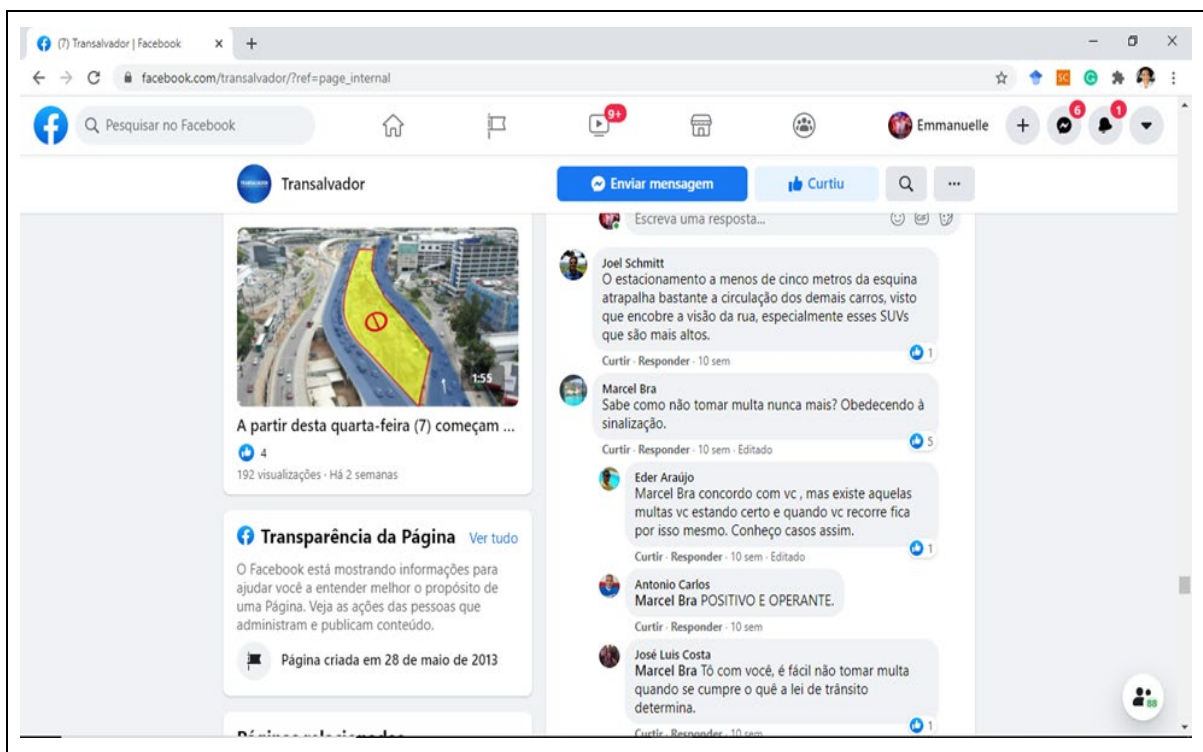


Fonte: Prefeitura Municipal de Salvador (2020g).

Não raro, nas mídias sociais da TRANSALVADOR, encontram-se interações entre os cidadãos relacionadas às queixas direcionadas ao órgão. Em alguns casos, com pouca

moderação e sem a participação direta do responsável pela mídia social, as querelas são resolvidas com argumentação de algum cidadão, numa demonstração do espírito livre das mídias sociais, conforme pode ser observado na Figura 25.

Figura 25 - Interação Cidadão x Cidadão no Facebook da TRANSALVADOR



Fonte: Prefeitura Municipal de Salvador (2020g).

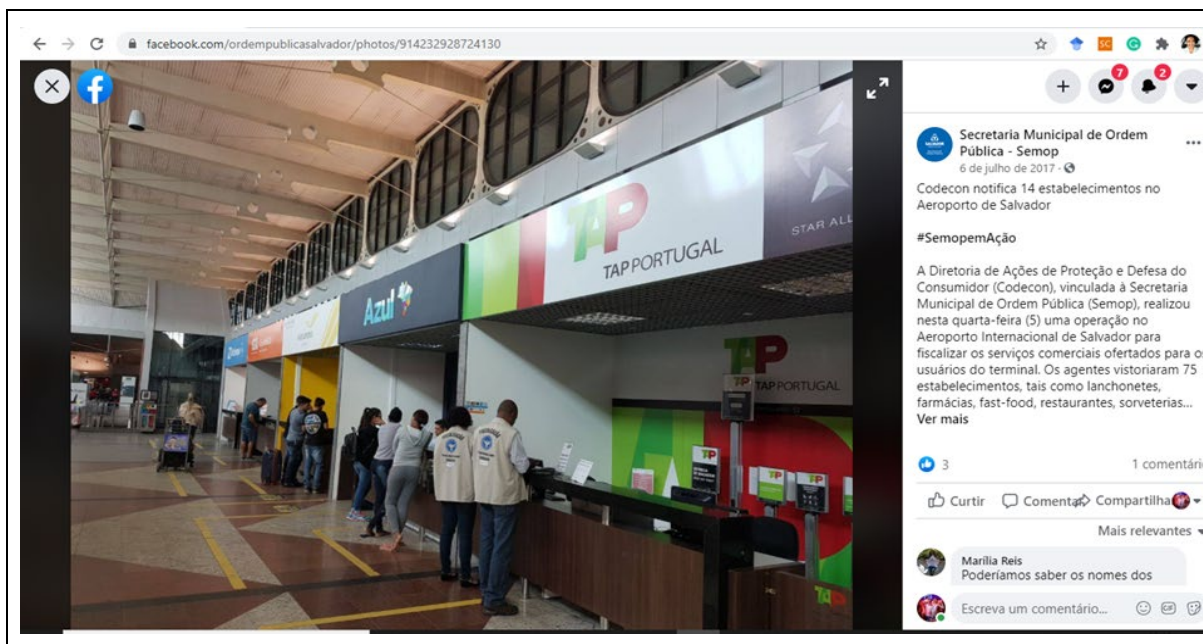
Dar visibilidade às ações e serviços prestados à população é também um dos objetivos do uso das mídias sociais no setor público. Foram identificadas postagens relacionadas às ações de limpeza urbana, tratamento de encostas, segurança, Salvamar, além de atividades educativas (Figuras 26 e 27). Nesse tipo de exemplificação, verifica-se a intenção de democratizar o acesso dos cidadãos às ações do governo local, como uma forma de prestação de contas, o que também possibilita um ganho político. Ressalta-se, por oportuno, que a utilização de TIC nos setores relacionados com segurança, meio ambiente e mobilidade é compreendida como prioritária para o cidadão, conforme apontado pelos autores que embasaram a escolha dos órgãos para a realização da parte empírica deste estudo (CUNHA *et al.*, 2016) e, neste sentido, a própria presença do órgão nas mídias sociais já é um fator positivo na avaliação do cidadão.

Figura 26 - Informação sobre serviços de limpeza urbana no Facebook da SEMOP



Fonte: Prefeitura Municipal de Salvador (2020e).

Figura 27 - Informação sobre serviços de fiscalização de comércio no Facebook da SEMOP

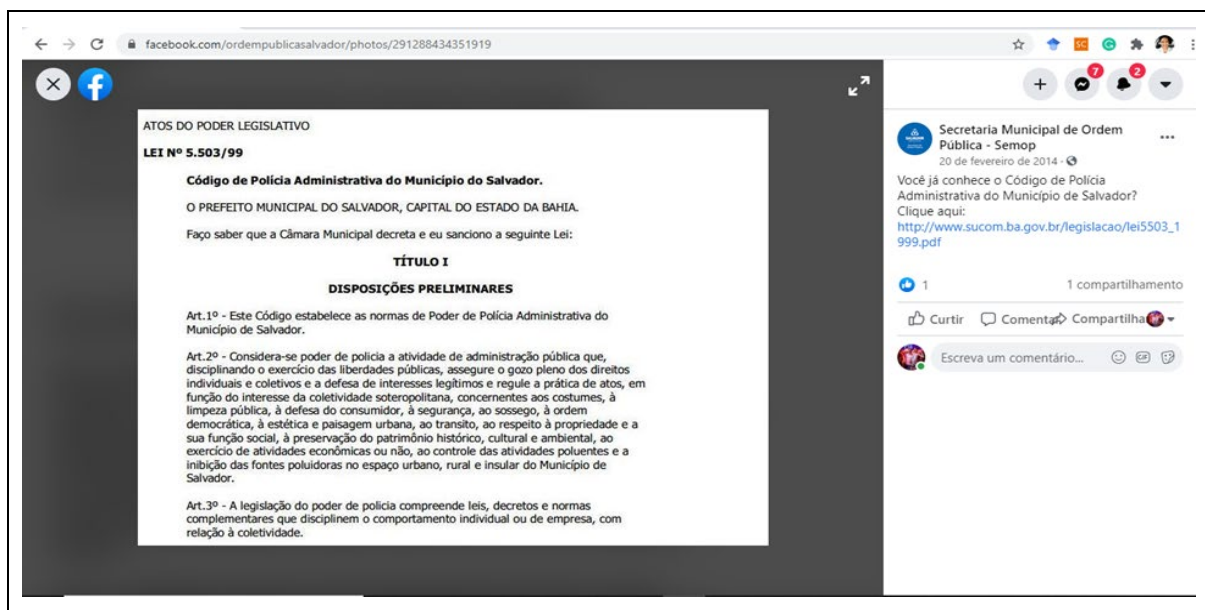


Fonte: Prefeitura Municipal de Salvador (2020e).

Ainda no sentido de informar e prestar contas das ações e serviços públicos, as mídias sociais, pela sua capacidade de compartilhamento multimídia, tornaram-se uma forma de facilitação do acesso dos cidadãos a outros meios de comunicação da administração pública. As Figuras 28 e 29 ilustram este tipo de uso, quando são disponibilizados links de acesso ao site oficial da SECOM e ao site oficial da prefeitura. Considerando que as redes sociais lideram

o número de acessos na internet, sendo que, de acordo com relatório *Internet Health Report* (MOZILA, 2019), 55% dos brasileiros acreditam que não há nada na internet além do Facebook, a estratégia de linkagem é de fundamental importância para levar o cidadão aos endereços que possibilitem informações mais estruturadas sobre a administração pública.

Figura 28 - Compartilhamento multimídia no Facebook da SEMOP



Fonte: Prefeitura Municipal de Salvador (2020e).

Figura 29 - Compartilhamento multimídia no Facebook da SEMOP



Fonte: Prefeitura Municipal de Salvador (2020e).

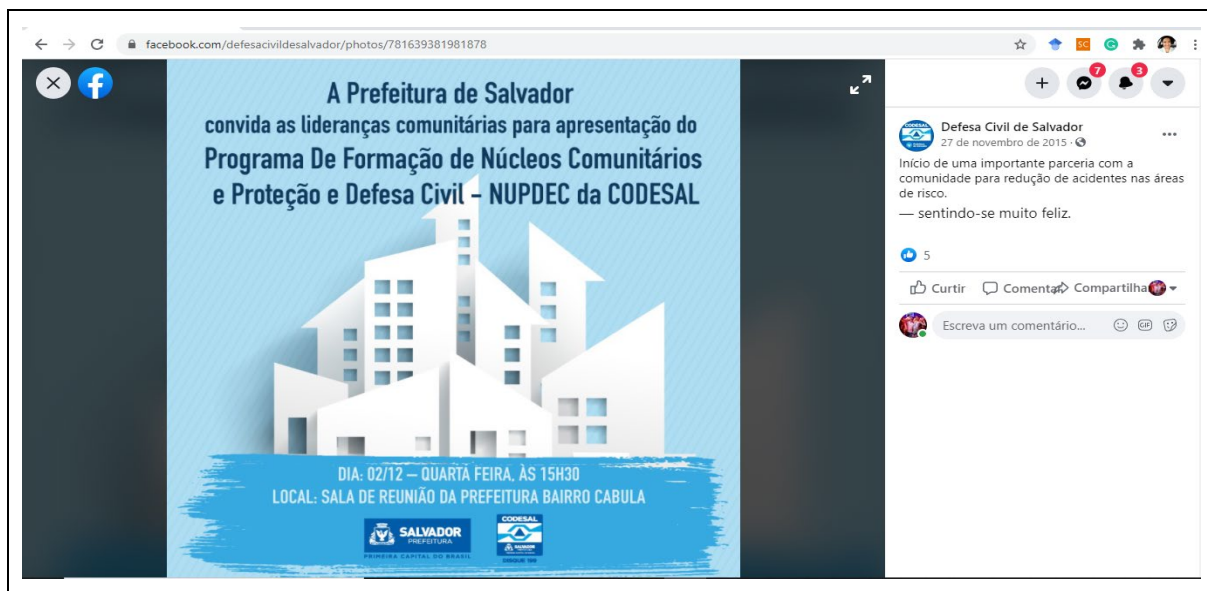
A característica democrática implícita no espírito das mídias sociais, também, é um elemento que permite avaliar a adequação no uso desta TIC pelo setor público. A presença e a intensidade de moderação foram avaliadas em triangulação com os relatos da existência de estruturas de controle social e participação popular nos órgãos estudados.

No que tange a existência de instâncias de participação e controle social legalmente instituídas nos órgãos estudados, não foram identificadas tais estruturas. No entanto, há referências às oportunidades de escuta da comunidade, promovidas pelos órgãos estudados, conforme pode ser observada na Figura 30 e nos trechos das entrevistas transcritos a seguir.

Ele [o gestor do órgão] sempre reúne os sindicatos e nós temos um auditório aí embaixo, ele sempre faz questão de reunir os sindicatos de cada área, cada diretoria de ordenação que nós temos, para estar explicando as mudanças, para estar tirando algumas dúvidas, para tentar com que essas pessoas que trabalham diretamente com os nossos serviços, que necessitam dos nossos serviços, entendem o que está acontecendo dentro da pasta, para evitar alguns ruídos, mas mesmo assim existem. (Entrevistado 1)

[...] a gente conversa com as comunidades, sobretudo aquelas que tem, que fazem parte das áreas de risco, formando, assim, os núcleos comunitários de proteção de defesa civil. Uma série de homens e mulheres que se voluntariam para ser voluntários nosso e aprendem que são capacitados na perspectiva das informações institucionais do risco[...]. (Entrevistado 2)

Figura 30 - Participação popular no Facebook da CODESAL



Fonte: Prefeitura Municipal de Salvador (2020f).

Cabe registrar que o envolvimento do cidadão nas questões da administração pública constitui-se num processo que requer diversos mecanismos. Conforme afirmam Brizola e colaboradores (2012, p. 11):

[...] para além da simples disponibilização de computadores com acesso à internet, cabe a conscientização da população da importância da participação nas decisões públicas, que só acontece através da educação, da conscientização cidadã e politização da população.

Nesse sentido, a promoção de campanhas, enquetes, games e concursos (Figura 31), tendo como veículo de publicização as mídias sociais, reforçam, recursivamente, a capacidade desta TIC em incentivar a redução da hierarquia clássica e aproximar os cidadãos da administração pública.

Figura 31 - Concurso de desenhos sobre o trânsito no Facebook da Transalvador



Fonte: Prefeitura Municipal de Salvador (2020g).

4.2 LÍDERES ENTUSIASTAS E POUCOS CONFLITOS NO USO DE MÍDIAS SOCIAIS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DE SALVADOR

Esta seção apresenta os resultados relacionados com o terceiro objetivo específico desta Tese, cujo intento é identificar atores e processos envolvidos com o uso das mídias sociais. Nesse sentido, partindo da descrição e da análise das pessoas e dos processos, assim como da interação gerada entre eles, são evidenciados os fatores individuais e os fatores organizacionais relevantes para a transformação digital.

A discussão dos dados empíricos apresentados nesta seção resulta, ainda, na reflexão sobre o poder e os conflitos que emergem da interação social geradora de novas estruturas, dialogando com pressupostos desta Tese, quais sejam: o uso de mídias sociais pela prefeitura

ocorre de forma emergente e não deliberada; o uso de mídias sociais pela prefeitura ocorre em meio a conflitos.

Além do corpo diretivo, presentes na COGEL e na SECOM, responsável pela gestão central das tecnologias e das mídias sociais da PMS, esta pesquisa identificou que, nos órgãos estudados, existem estruturas que respondem setorialmente pela gestão de mídias sociais. Apesar de serem estruturas enxutas, gerenciadas e operacionalizadas pelos assessores de comunicação com apoio de pessoal técnico bastante restrito, observa-se uma condução eficiente dos processos relacionados ao uso das mídias sociais.

Já fora argumentado neste trabalho que a transformação digital deriva da interação entre a tecnologia e as pessoas, sendo imprescindível o deslocamento da visão tecnocêntrica para uma visão que priorize a interação social, na qual a tecnologia deixe de ser um mito e passe a ser parte de uma estrutura que se adapte às demandas organizacionais e que gere o máximo de eficiência para a organização.

No nível setorial, a figura do Assessor de Comunicação representa a operacionalização do uso das mídias sociais no setor público e, deste modo, uma das primeiras análises apresentadas é quanto às características destes atores da qual resulta o perfil que se segue.

Dentre os três entrevistados, as idades variam de 29 a 63 anos. Este dado é interessante, pois ilustra a existência tanto de nativos quanto de imigrantes digitais (PRENSKY, 2001), o que pode ser um gerador de conflitos no uso das mídias sociais. Contudo, tal previsão não se confirmou, pois todos os entrevistados demonstraram ser favoráveis ao uso de mídias sociais na administração pública e, embora com diferentes preferências quanto às plataformas utilizadas, todos relataram ter habilidade no uso, como exemplificado a seguir.

[...] gosto muito do Facebook porque permite, digamos, textos mais... bem mais conteúdo. O Instagram é mais ligeiro, vamos dizer assim, aí eu gosto mais do Facebook. (Entrevistado 3)

A formação profissional dos assessores entrevistados é bastante robusta, sendo todos jornalistas com pós-graduações na área, que variam de especialização a doutorado em curso. No que se refere especificamente à capacitação para o uso de mídias sociais, há repetidas referências ao aprendizado no fazer cotidiano, que se iniciou no âmbito pessoal e, ocasionalmente, foi aperfeiçoado em empregos anteriores ou em cursos oferecidos pela municipalidade.

[...] não tomei curso não. Olha, teve um curso que eu participei que foi até promovido pela prefeitura, pelos assessores aqui da prefeitura, e eu também fiz a pós-graduação em comunicação estratégica, o que me deu uma visão bem bacana dessa questão de

comunicação estratégica e de como posicionar sua marca, de como conversar com seus stakeholders, que a gente chama público alvo. (Entrevistado 4)

[...] primeiro eu era jornalista num jornal grande aqui de Salvador e houve um curso de treinamento, porque eles tinham interesse em dar visibilidade a canais específicos. No caso eu gostava tanto que eu fiz jornalismo científico, o meu canal era divulgação de ciência, então eu fiz um treino que elas ensinaram, nesse tempo o Instagram era engatinho, o Facebook que era grande novidade. O Orkut? Usei, não conte para ninguém, mas não era tão velho assim não, é década de 2000, né (Risos). (Entrevistado 3)

[...] quando eu me formei nem se falava na faculdade e rede social. O que a gente falava muito era internet e em site, a gente não pensava em aplicativo, em rede social, que os professores batiam muito que é o que está acontecendo hoje, que impresso ia perder, que a revista ia perder, que a gente ia virar revista eletrônica, enfim, então foi uma coisa que foi acontecendo, foi acontecendo... quando eu me vi no Facebook, e comecei a ver que os políticos estavam começando a realizar política através de Facebook, eu fui começando a procurar cursos. Na realidade, não foi um interesse meu, foi um interesse profissional que me fez ir atrás de cursos de rede social para eu ter conteúdo suficiente para vender a minha assessoria. (Entrevistado 1)

Em relação ao vínculo trabalhista dos assessores de comunicação que lidam com as mídias sociais, registre-se que todos são terceirizados, ou seja, possuem contratos de trabalho com prazo determinado. Tal situação pode fragilizar a institucionalização das novas estruturas formadas no processo de transformação digital gerado pelo uso de mídias sociais, isto porque estes atores são centrais para a ocorrência do fenômeno em tela e a falta de estabilidade no cargo ocupado é uma desvantagem estratégica para a consolidação do trabalho já iniciado. Nesse contexto, a descontinuidade do uso das mídias sociais, em decorrência de substituição de profissional, por exemplo, fora relatada por um dos entrevistados.

[...] por mudança de profissional local houve uma perda de senha [de acesso a mídia social], mas depois a gente conseguiu recuperar, um técnico novo conseguiu fazer isso. (Entrevistado 3)

Para além dos assessores de comunicação, os dirigentes dos órgãos nos quais eles estão atuando também são responsáveis pelas mídias sociais, pois mesmo não operacionalizando tais tecnologias, eles são os provedores dos recursos necessários para tal. Dessa forma, entende-se que o apoio do líder, seja ele secretário, diretor ou superintendente, é decisivo no processo de transformação digital. Portanto, de forma complementar, fez parte dos entrevistados deste estudo um dirigente setorial, que acrescentou informações relevantes para a compreensão do uso das mídias sociais no âmbito da administração pública do município de Salvador.

Com nível superior completo, especialista em direito público municipal e com formação na área de comunicação, dentre outras qualificações acadêmicas, o dirigente entrevistado utiliza redes sociais tanto de forma particular quanto institucional e é entusiasta da utilização destas

tecnologias na gestão pública. Tendo atuado anteriormente em outros cargos e funções na PMS, o Entrevistado 2 relata a importância do uso de mídias sociais no serviço público, como transcrito a seguir.

Eu uso mídia social desde que foram abertas, [...] eu observei o alcance e a facilidade em comunicar melhor com as pessoas, sobretudo aquelas as quais eu tinha relação por conta da minha função [...], quando eu virei subprefeito do subúrbio ferroviário. O subúrbio ferroviário é uma região muito distante, até outro dia era muito distante, inclusive, da vida social da cidade, e aí eu comecei a me questionar, [...], como eu faço para que as pessoas saibam o que nós estamos produzindo aqui? Somando a isso outras questões, como mostrar o lado bom daquela região, a gente sempre escutava nos programas televisivos e tudo o mais essa necessidade de falar que era morte, que tinha problema, que tinha coisas ruins... e eu enxergava outras coisas quando trabalhava naquela localidade. Eu comecei a fazer esse tipo de divulgação dos restaurantes, das belas praias, mostrar que tinha outro lado, das pessoas bacanas da localidade. Quando apareceu o Instagram que, embora tivesse há mais tempo, eu percebia que tinha, na região na qual eu atuava, uma penetração, uma presença maior de usuários do Facebook. De um tempo para cá eu comecei a fazer casado, então toda publicação que eu coloco no Instagram automaticamente eu replico para o Facebook, exceto aquelas que são limitadas, que são as de links, [...] Instagram tem esse problema, ele fica estático, ele não tem a capacidade de clicar num link e direcionar para a matéria em si. É uma pena! É uma perda que tem hoje nessa plataforma, mas de uma forma ou de outra você termina indicando e apontando caminhos, então essa é minha jornada com essas plataformas”

Aspectos organizacionais também acrescentam relevância ao uso de mídias sociais na administração pública da capital baiana. Em se tratando de setores imprescindíveis para administração pública de uma metrópole, a SEMOP, a CODESAL e a TRANSALVADOR carregam consigo enormes responsabilidades e demandas. A fala de um dos assessores de comunicação entrevistados revela a magnitude do trabalho desenvolvido, como transcrito a seguir:

Meu secretário [...] fala que ele foi escolhido para ser síndico da cidade, não secretário. Nós temos a ordem pública que vai de ambulante, vias públicas, nós temos iluminação, nós temos Salvamar... aí, dentro de ambulantes, tem baianas de acarajé, temos guarda municipal, Codecon, poluição sonora, e cada uma com suas especificidades e dificuldades, bem variado. Acredito que seja para quem está na parte administrativa muito tensa, e para a gente da imprensa, na assessoria de comunicação, também é muito tensa, as pessoas não têm noção o quanto, porque uma farscazinha a imprensa transforma em um incêndio, em qualquer coisa, em qualquer situação, em qualquer setor. (Entrevistado 1)

Com o dever de estarem sempre atentos e proativos, os órgãos que atuam com prevenção e segurança se beneficiam das redes sociais como um observatório complementar a outras tecnologias digitais. A capilaridade das mídias sociais colabora para fazer chegar alertas em tempo oportuno, bem como para acompanhar situações de risco postadas e compartilhadas pelos cidadãos, de forma a reagir e dar resposta com a celeridade necessária.

Defesa civil de Salvador, historicamente, ela atuou na perspectiva da resposta, contingência... tinha problemas na cidade e aí as equipes iam a campo realizar vistorias, afastar o risco, enfim, dar resposta, sobretudo, ao problema já ocorrido. Em dois mil e dezesseis o prefeito [...] fez toda uma reestruturação do nosso órgão, de tal modo que se viu lançando nova defesa civil de outro órgão, de uma série de profissionais qualificados, engenheiros civis, engenheiros ambientais, engenheiros agrônomos, arquitetos, técnicos, as mais diversas linhas de atuação, meteorologistas... para que todos pudessem conceber e praticar as ações desse novo momento do órgão, fora isso um órgão com a tecnologia extremamente avançada [...]. (Entrevistado 2).

4.2.1 Liderança forte: transformação digital *top down*

O espírito das mídias sociais, bem como o contexto fluido no qual elas foram inseridas na administração pública, concorreram para a elaboração do pressuposto de que o uso de mídias sociais pela prefeitura ocorre de forma emergente e não deliberada, em confronto com a literatura especializada, a qual afirma que a transformação digital é sempre *top down*.

Na busca por evidências que comprovassem o pressuposto acima indicado, coletou-se dados por meio de observação direta de sites e das entrevistas, objetivando compreender como se deu o início do uso das mídias sociais na SEMOP, na CODESAL e na TRANSALVADOR. Nesse sentido, em que pese a ausência de memória fidedigna sobre a identidade das pessoas que criaram as páginas dos órgãos supracitados, bem como do cargo ou função que ocupavam à época, há evidências de que tal ação não fora disparada por meio de uma demanda oficial única e estruturada, pois, nos relatos dos entrevistados, houve citações a diversos atores marginais que, possivelmente, estiveram envolvidos na decisão de criar as páginas nas redes sociais. Este achado de pesquisa leva, inicialmente, à reflexão de que o uso das mídias sociais partiu de setores e atores posicionados em baixa hierarquia e, portanto, que a transformação digital catalisada pelo uso de mídias sociais é do tipo emergente (*bottom up*), ou seja, não deliberada.

Contudo, um olhar mais aprofundado sobre os dados, atrelado à literatura sobre transformação digital e ao modelo desenvolvido para a análise deste fenômeno, permite uma nova reflexão acerca do achado acima descrito. Considerando que a transformação digital bem-sucedida depende de um conjunto de processos, tecnologias e sistemas que facilitem a excelência operacional (SEBASTIAN *et al.*, 2017), apenas a criação de páginas nas redes sociais não representaria, em tese, uma transformação digital, caso não fosse acompanhada de outros elementos. Do mesmo modo, o modelo de análise aplicado nesta Tese deduz serem necessárias regras, processos e uma série de fatores individuais e organizacionais para que novas estruturas surjam e sejam institucionalizadas. Portanto, a transformação digital no setor público depende de liderança que tenha competência discricional de alta hierarquia para induzir e conduzir este processo.

Coadunando com o acima exposto, identificou-se, por meio da análise das entrevistas, que há um direcionamento assertivo para o alcance da eficiência na utilização das mídias sociais na PMS, reforçando que há uma estratégia deliberada para o uso de mídias sociais nesta capital, conforme já evidenciado pela apresentação de trechos do planejamento estratégico municipal. Tal direcionamento é capitaneado, de forma inequívoca, pelo atual chefe do poder executivo, conforme identificado nos trechos transcritos a seguir, nos quais os entrevistados falam sobre o tema.

[...] poucos gestores dão tanta importância a comunicação, a não ser quando existe uma crise [...] assim, a gente tem a sorte que o prefeito é uma pessoa midiática, é um gestor midiático...ele acredita na comunicação, tanto que o sucesso dele é muito devido a isso, ele sabe se comunicar. Então, por isso que a gente tem essa facilidade de as secretarias terem uma equipe de comunicação, de ter uma diretora de rede social, mas eu não sei se acontecer de mudar uma gestão, se isso vai ter esse mesmo olhar. (Entrevistado 1)

O prefeito [...] é um craque nisso! Então é uma figura que atua muito bem, milita muito bem nessa coisa da rede social. Ele faz uso da rede social. Ele tem um Staff que trata disso, uma vez ou outra ele mesmo que entra, futuca, olha e responde. (Entrevistado 2)

Na atual administração, talvez até pela faixa etária do prefeito e do grupo que acompanha e dá o apoio a ele, há muito interesse em redes sociais, vamos dizer assim [...] nesse sentido há um estímulo de que se use muito redes sociais. (Entrevistado 3)

Diante do exposto, tem-se o uso de mídias sociais pela prefeitura estudada, no contexto da transformação digital, sofre efeitos de uma liderança forte e entusiasta, no caso o chefe do poder executivo local, que contribui para a institucionalização e utilização eficiente destas redes.

4.2.2 Uma transformação digital com poucos conflitos

Fazendo um arrazoado sobre as estruturas e os processos que concorrem para a transformação digital, tem-se que o ponto de maior potência é, justamente, a interação social. Considerando o caráter multifatorial presente nas interações geradoras de novas estruturas, espera-se a ocorrência de conflitos de diversas naturezas, dentre eles os conflitos geracionais, culturais, de assimetria de informação e de aprendizado.

De forma adicional, em se tratando da administração pública, que possui na sua estrutura órgãos com finalidades e competências que se interseccionam, o conflito pode se instalar em função das demandas que, mesmo sendo geradas por um setor específico, acabam por impactar em outros setores como, por exemplo, problemas com a falha no recolhimento do lixo, atribuição da SEMOP, pode impactar no entupimento de bueiros e no deslizamento de encostas, gerando demandas que estão sob responsabilidade da CODESAL.

Como ilustrado no trecho a seguir, observa-se uma evidência de um potencial conflito de natureza semelhante ao exemplo hipotético citado acima, que reverbera nas redes sociais oficiais.

[...] a gente tem uma pessoa que mesmo toda a postagem que a gente fala, ele fala dos bueiros na via. Todas as postagens! Todas não, noventa por cento... a gente já chegou para ele: 'olha, bueiro não é a gente, eu já liguei para o assessor do outro órgão para falar com ele. 'Não, tudo bem, posta outra coisa que não tem nada a ver com bueiro ele: 'e os bueiros? Cadê a Transalvador que não fiscaliza nada? 'Não é a gente que faz essa questão dos bueiros, e ficam cobrando a gente. E a gente tem essa preocupação... a gente, por ser um órgão público, tem que dar sempre satisfação, porque é nossa obrigação mesmo, dar satisfação ao público que é o cidadão, o nosso público é o cidadão, então a gente sempre tem essa preocupação de dar essa satisfação ao cidadão.(Entrevistado 4)

Contudo, embora a existência de conflitos não seja uma característica forte no uso de mídias sociais na PMS, observou-se, nas entrevistas, uma tensão entre os assessores de comunicação que as operacionalizam, não sendo, necessariamente, entre os que foram entrevistados. Um exemplo de tensão, ainda que latente, é a diferença significativa na geração de conteúdo, observada entre as páginas das secretarias que compõem a estrutura municipal.

[...] aqui que a gente tem muito assunto, muita forma de postar. Por exemplo, eu tenho outros colegas, de outras assessorias, que não tem o que postar, até pelo próprio negócio. Por exemplo, eu vou citar aqui a questão da SEMGE, as pautas da Transalvador, se comparadas com as da SEMGE, rendem mais rede social do que a SEMGE, então a gente tem esse conflito, se é bom usar, se não é bom usar, e o que a gente vai postar [...]. (Entrevistado 4)

Em que pese à tensão acima relatada, o relacionamento entre os profissionais que operacionalizam as mídias sociais na PMS parece ser harmônico. Contudo, é perceptível a crítica do uso de mídias sociais pela administração pública de modo geral, na qual há referências à falta de capacitação dos profissionais de comunicação, ao uso indiscriminado de plataformas, à dificuldade na relação com outros profissionais que trabalham com mídias sociais [externos à prefeitura], além do restrito investimento na gestão de mídias sociais setoriais. Tais questões são sumarizadas pelo Entrevistado 1, conforme trechos transcritos a seguir.

[...]as pessoas ainda não têm esclarecimento suficiente para usar a rede social, é uma ferramenta perigosa para quem não sabe usar. Mas, hoje o caminho está sendo totalmente esse e cada vez mais as pessoas estão buscando, mais e mais, aparecer... dez mil tipos de Instagram, eu acredito que será usado dez mil tipos de Instagram[...]. A relação com outros profissionais que trabalham com mídias sociais [externos à prefeitura] é muito difícil. Assim [...] eu não me vejo muito encantado por esse mundo, porque [...] eu acho um mundo fútil, mentiroso, [...] então eu foco mais no meu estudo acadêmico. Então, eu procuro mais saber de português, de comunicação, de vender, de como fazer com que o meu cliente se torne atrativo para aquele profissional que realmente entende de rede social.

[...]Na percepção geral, eu dou nota mil às redes sociais da prefeitura, do prefeito e da prefeitura de Salvador, mas zero para qualquer uma, inclusive a minha. De secretarias,

zero não sabem usar. Não sei se por ser serviço público, as pessoas não se engajam muito, não se interessam muito, ou se é culpa dos gestores, porque, realmente, para você ter uma equipe boa de rede social tem que ter um custo. Hoje eu acredito que o profissional de rede social é um dos custos mais caros, porque são pessoas que não entendem só de rede social, eles entendem de internet, buscam, pesquisam a hashtag correta... quando sai um serviço feito novo eles já sabem antes do que todo mundo. Então, assim, são profissionais que se dedicam àquilo... os gestores não entendem isso. O prefeito entende, tanto é que a [...] é uma das melhores profissionais que eu já conheci em rede social, aqui da Bahia.

A esta altura da tese, já fora demonstrado que o uso de mídias sociais na prefeitura estudada se dá de forma deliberada, com a identificação dos marcos legais e normativos que permitem abalizar o seu lugar e os seus limites (permissões e proibições), bem como da liderança que, juntamente com outras pessoas, orienta a transformação digital capitaneada pelo uso de tais tecnologias na administração pública de Salvador. Nesse mesmo íterim, foram avaliadas tensões e possíveis geradores de conflitos decorrentes do uso de mídias sociais.

Deste ponto em diante, já caminhando para o arremate deste trabalho, apresenta-se a seguir a última seção dos resultados, que sumariza a análise sobre a transformação digital, mediada pelo uso de mídias sociais na PMS.

4.3 EXISTE UMA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA PREFEITURA DE SALVADOR

Esta seção apresenta as características inerentes à transformação digital relacionadas com o uso de mídias sociais identificadas na Prefeitura Municipal de Salvador (PMS). A análise realizada leva em consideração os aspectos relacionados com o conceito de transformação digital e com os usos das mídias sociais pelos governos, ambos apresentados no referencial teórico, e é orientada pela Teoria da Estruturação Adaptativa (TEA). Ressalta-se que, neste trabalho, a transformação digital estudada foi mediada por uma tecnologia específica – as mídias sociais – cuja escolha deu-se em função de sua ampla utilização e dos poucos estudos sobre o fenômeno.

4.3.1 As fontes de estrutura / inputs

As fontes de estrutura que disparam a transformação digital na PMS contemplam mídias sociais com características estruturais padronizadas, em função da utilização de plataformas comerciais, e com um espírito que revela a intenção de promover uma maior aproximação da administração pública com o cidadão, valendo-se de uma diversidade de usos, linguagens variadas, inclusive de humor, e pouca moderação, permitindo que o usuário possa, em tese, interagir de forma livre e democrática.

Ainda no rol dos *inputs*, foram identificados, como principais recursos, os assessores de comunicação e as legislações que estabelecem, na estrutura administrativa municipal, o lugar da gestão de mídias sociais, tanto em nível central (COGEL e SECOM) quanto em nível setorial, ainda que neste último existam algumas regras não oficializadas, mas observadas tacitamente. Cabe destacar que os assessores de comunicação são recursos-chave na operacionalização das mídias sociais nos órgãos estudados, mas que o tipo de vínculo que os ligam à administração pública pode ser um ponto de fragilidade na institucionalização das estruturas resultantes da transformação digital em curso.

Quanto às tarefas que compõem as fontes de estrutura, foram relatados pelos entrevistados processos que divergem da comunicação institucional tradicional. Para eles, de forma geral, a interação bilateral exige mudança de processos, sobretudo no que diz respeito à colaboração, à celeridade e à orientação pela demanda.

[...]com a chegada das redes sociais há uma grande transformação porque você passa a ter a interferência do outro lado e com um tempo quase que imediato, complica, complica muito e de certa forma ressalta um ponto que é um trabalho que não pode ser tão solitário, não sei se você concorda, tem que ter parceria, ou os colegas, até a gente sabe, entende, para poder dar uma dinâmica maior [...], essa dinâmica é importante. (Entrevistado 3)

Entre o “ideal e o possível”, os dados coletados fazem referência a uma variação na organização do processo de trabalho, no que tange a operacionalização e gestão das mídias sociais nos setores da prefeitura estudados.

[...] Existe o ideal e o possível, o ideal de fluxo [...] eu acho que o fluxo deveria ser uma postagem por dia, diversificando entre postagem estática, um conteúdo de vídeo, uma imagem do prefeito falando, assim, para dar movimentação a rede social, mas, infelizmente em serviço público é difícil você ganhar essa dinâmica, porque você fica dependendo de secretários, do prefeito para gerar esse conteúdo. Geralmente é mais conteúdo estático e, assim, três vezes por semana, no máximo, se eu conseguir três vezes está lindo[...].Eu sempre fico olhando os comentários, então, assim, quarenta minutos que eu paro, penso ali no conteúdo, o rapaz da arte vai, elabora, [...], a menina passa o que ela achou do texto, eu vou lá, aprovo, digo que quero assim, não quero [...], a gente vai um planejamento de mês, de datas comemorativas, já está ali planejado o que vai sair naquele mês, não é uma coisa que você precise ficar diariamente pinçando, a não ser no dia a dia, na agenda do município, aí sim, naquilo que é factual... e a gente vai pinçando. [...] agora, durante todo dia, até de noite quando eu chego em casa, eu dou uma olhada para ver alguma coisa, principalmente falando mal do prefeito, do secretário, para eu já sinalizar e ver se é uma coisa que pode piorar ou não, se é uma coisa que é controlável, uma coisa isolada. (Entrevistado 1)

Quanto ao tempo de trabalho nas redes sociais, é bem pulverizado... dependendo da demanda, a gente posta, mas quase todo dia a gente posta alguma coisa. (Entrevistado 4)

4.3.2 Transformação: uma interação entre mídias sociais, recursos e tarefas

A TEA sugere o deslocamento do olhar, como já fora repetidamente afirmado nesta Tese. Nesse sentido, DeSanctis e Poole (1994), autores da TEA, afirmavam que a tecnologia em si e por si só não é capaz de promover uma transformação digital. Fazendo-se necessários outros elementos, dentre eles os fatores individuais e os fatores organizacionais que, em interação com as tecnologias avançadas, geram novas estruturas.

Na PMS os elementos necessários para a transformação digital estão presentes: pessoas capacitadas, líder entusiasta e uma estrutura organizacional capaz de direcionar os processos de forma coordenada são os principais estruturantes da transformação digital, mediada pelas mídias sociais no governo local.

Conforme disposto na literatura e evidenciado, empiricamente, nesta Tese, dirigentes e técnicos alinhados quanto à utilização das tecnologias avançadas esforçam-se para torná-las instrumentos que elevem a eficiência da administração pública, criando um ambiente propício para a transformação digital. Tal interação e entusiasmo são demonstrados no trecho transcrito a seguir, no qual pode-se observar um relato de contentamento diante da mídia social disponibilizada atualmente para a sociedade.

A página da internet é nossa [...]. Existia uma página anterior, mais estática, [...], uma coisa bem organograma, só para informar. Hoje não! Hoje nós temos uma página extremamente interessante para o consumo de quem quer que seja, tanto a turma da academia quanto o próprio morador, seu Zé, dona Maria, essa sim, essa é nossa [...].
(Entrevistado 2)

4.3.3 Novas estruturas / outputs

Uma transformação digital completa-se, obviamente, com a formação de novas estruturas. Contudo, nem todas elas serão institucionalizadas, sendo que algumas, cujos desfechos não sejam favoráveis, podem ser descartadas num curto período.

Dentre os *outputs* considerados como fugazes, esta Tese identificou a formação de fóruns de discussão sobre a implantação e implementação de mídias sociais na administração pública, que foram importantes no início do processo, mas, segundo os entrevistados, perderam a importância na medida em que prefeituras estabeleceram seus fluxos e processos para alimentação das mídias sociais.

Por sua vez, as estruturas consideradas reificadas são relativas ao próprio uso das mídias sociais como veículo de comunicação da administração pública, a saber: as leis e as normas; a visão consolidada sobre os valores e os objetivos da mídia social; a padronização visual; e as regras explícitas e implícitas para a utilização de tal tecnologia. No âmbito destas novas

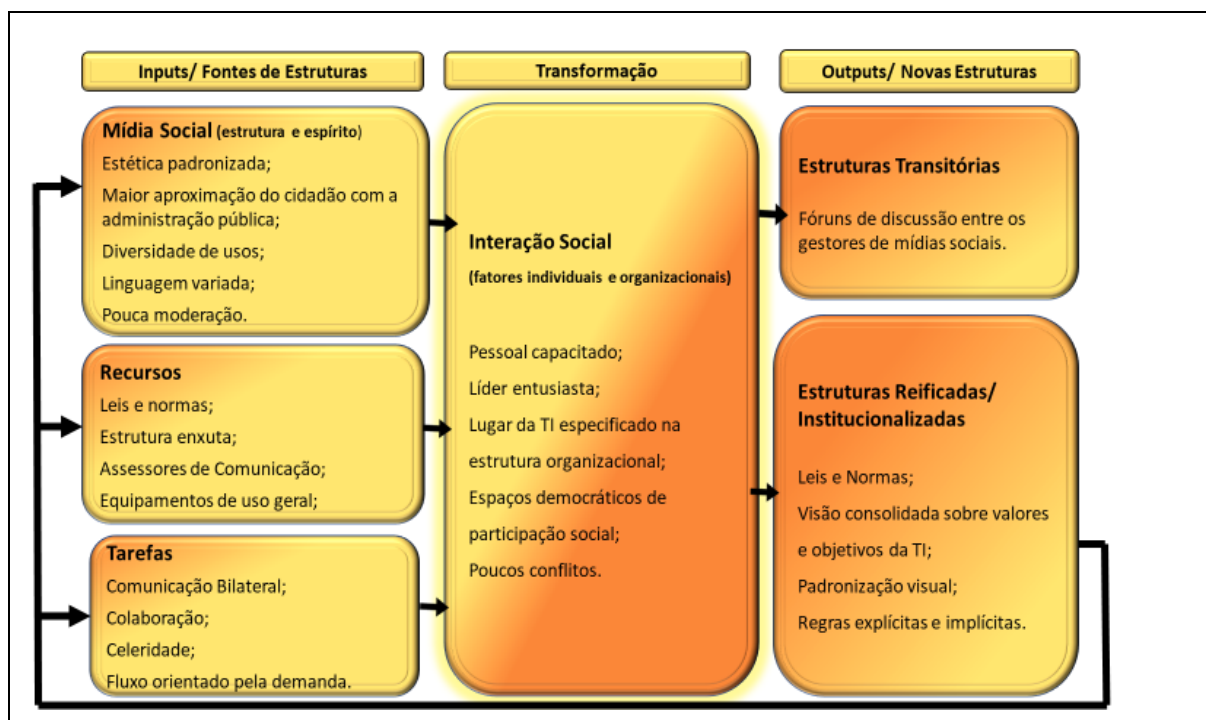
estruturas, foram, ainda, identificadas matérias primas para uso futuro, como, por exemplo, o desconforto com o próprio desempenho, associado às proposições para ajustes, reveladas pelos entrevistados, como pode ser observado nas transcrições a seguir.

Eu queria ter mais, digamos, uma aproximação em termos de audiência, [...] como relatar essa audiência de uma forma mais precisa sem dispor de certas ferramentas que estão disponíveis [...]? Qual é a ideia de audiência? São as pessoas que vão encarar junto com a gente, quantitativamente, mas outras formas? Quem olhou? O desinteressado que leu, mas não opinou... como aproximar melhor esses públicos da gente e eu ter melhor controle dessa situação? Talvez isso é o que eu pudesse colocar como êxito. (Entrevistado 3)

[...] a gente está começando a aprender muito sobre as potencialidades que são as redes sociais... a forma de usar, forma de se posicionar, isso vai variar de órgão para órgão[...]. Usar mais as redes sociais na sua potencialidade, por meio de vídeos, áudios e tal..., mas a gente, por meio de uma limitação operacional, a gente não consegue. Mas está sendo louvável esse uso que o poder público está fazendo das redes sociais para manter esse contato direto com o cidadão. (Entrevistado 4)

Finalizado a exposição dos resultados, apresenta-se a seguir uma sumarização dos achados, organizados segundo o modelo de análise (Figura 32).

Figura 32 - Características da transformação digital medidas pelas mídias sociais da PMS segundo a TEA



Fonte: Elaboração própria.

5. CONCLUSÃO

Esta Tese buscou compreender o uso das mídias sociais na prefeitura de uma capital brasileira, destacando o processo de transformação digital a partir da Teoria da Estruturação Adaptativa (TEA). Para tanto, apresentou-se um modelo de análise, elaborado no curso deste trabalho, que considerou a interação entre as mídias sociais, os recursos e as tarefas na conformação de novas estruturas, sejam elas transitórias ou institucionalizadas, na administração pública. Tal modelo adotou como base as premissas da TEA, e constitui-se numa alternativa para a análise de mudanças organizacionais mediadas por tecnologias avançadas no setor público.

Os principais resultados obtidos com a análise do uso de mídias sociais da capital estudada evidenciam uma transformação digital em curso, que tem como características a presença de pessoas capacitadas à frente da operacionalização e da gestão das mídias sociais nos setores estudados, a existência de regramentos legais e normativos, que informam o lugar e os objetivos do uso das mídias sociais na administração pública, e uma visão consolidada, pelos sujeitos entrevistados, sobre os objetivos e os valores subjacentes ao uso das mídias sociais.

Em relação aos pressupostos desta Tese, três dentre as cinco assertivas que os integram foram confirmadas, a saber: o uso de mídias sociais na prefeitura ocorre em meio a conflitos, com a ressalva de que estes são ínfimos diante do que se espera frente ao uso de uma tecnologia avançada, que demanda interação entre diversos atores; confirma-se, também, que há pouca normalização para o uso das mídias sociais na prefeitura estudada, muito embora tacitamente haja um direcionamento dos fluxos e processos relacionados com o uso desta tecnologia. A última assertiva confirmada trata da influência de atores no uso de mídias sociais pela administração pública. Neste caso, os cidadãos são os principais atores externos, o que seria uma obviedade, caso não houvesse experiências dando conta de uso de mídias sociais com nenhuma interação.

Por outro lado, duas assertivas que integram os pressupostos desta Tese não encontraram respaldo neste estudo. A primeira delas é quanto à direcionalidade da transformação digital: os dados e análises demonstram que, coadunando com a literatura especializada, a transformação digital mediada pelas mídias sociais na prefeitura da capital estudada é *top down* e não *bottom-up*, como pressuposto inicialmente. A principal evidência da direcionalidade *top down* é a referência feita pelos entrevistados à condução do uso das mídias sociais dada pelo chefe do

poder executivo local, que se constitui, neste cenário, numa liderança de alta hierarquia, cujo apoio promove o processo de transformação digital.

Por fim, refutando mais um pressuposto, foi evidenciado, por meio da análise documental, que há uma hierarquia formal no que tange ao uso de mídias sociais na PMS. A presença de uma diretoria específica para a gestão de mídias sociais na estrutura administrativa, oficializada por meio da legislação municipal, dá conta desta formalização. Ressalta-se, por oportuno, que o relato dos entrevistados corrobora com a efetividade do quanto exposto, ou seja, a hierarquia não é apenas uma mera formalização, mas é reconhecida e seguida pelos atores setoriais que fazem parte da operacionalização e gestão das mídias sociais oficiais.

Destarte, como contribuições práticas, esta Tese apresenta exemplos de uso de mídias sociais pela administração pública, de estruturação administrativa e de regramentos implícitos e explícitos, que podem ser úteis para o aprimoramento do uso das mídias sociais em contextos semelhantes. Quanto às contribuições teóricas, têm-se a disponibilização de um modelo específico para a análise do fenômeno “uso de mídias sociais na administração pública” e a solidificação da base teórica sobre transformação digital, no que se refere a sua direcionalidade *top down*.

Por fim, faz-se imperativo informar que este estudo carrega consigo limitações de ordem operacional e metodológica. Como limitação operacional aponta-se a redução do número de entrevistas em razão da conjuntura estabelecida pela pandemia do Novo Coronavírus, conforme já explicitado no capítulo metodológico. A realização efetiva de quatro entrevistas em detrimento das 14 inicialmente propostas limitou as análises aos setores de segurança, meio ambiente e mobilidade, uma vez que o desenho de pesquisa previa a triangulação entre as três técnicas de análises. Deste modo, indica-se a realização de estudos futuros abrangendo os setores de saúde, educação, economia e gestão municipal para que se amplie o entendimento sobre o uso de mídias sociais na PMS permitindo uma maior compreensão sobre o fenômeno transformação digital no setor público. Contudo, mesmo diante desta limitação operacional, a convergência dos achados permite entregar características da transformação digital mediada pelas mídias sociais, conforme apresentado na Figura 32, a qual se recomenda aplicação em estudos semelhantes.

Como limitação metodológica, considerando que este trabalho se debruçou sobre um contexto específico, utilizando-se de técnicas qualitativas, faz-se relevante a seguinte ressalva: embora esta Tese apresente *insights* sobre como se dá o uso de mídias sociais na administração pública, sobretudo no governo local (município), os seus resultados não podem ser generalizados, ainda que seja possível uma extrapolação teórica. Nesse sentido, na medida em

que se assume essa limitação, indica-se, como pesquisa futura, a utilização do modelo de análise entregue neste trabalho para a análise de outros governos locais, observando o objeto numa perspectiva processual, com vistas a identificar as futuras interações tecno-sociais e as consequentes transformações digitais, decorrentes do uso das mídias sociais no setor público.

As reflexões suscitadas durante a defesa desta Tese resultaram na elaboração da seguinte agenda de pesquisa: (i) o conceito de transformação digital utilizado no contexto da administração privada, sobretudo no que concerne à sua característica de promoção de mudanças radicais, é passível de ser aplicado para análises no contexto da administração pública?; (ii) a análise da interação com o cidadão por meio das mídias sociais pode ser vista como um elemento do processo de transformação digital?; (iii) Qual a relação objetiva entre Mídia Social e Transformação Digital?; (iv) o uso de mídias sociais seria apenas um elemento da transformação digital?; (v) a mídia social é um artefato do governo digital?; (vi) na caracterização da transformação digital capitaneada pelo uso de mídias sociais aparecem questões que indicam a mudança de paradigma para a gestão pública?; (vii) no contexto atual, no qual há uma profusão de *fakes news*, cabe a afirmativa de que as mídias sociais são ambientes democráticos?

REFERÊNCIAS

- ALBINO, R. D.; DE SOUZAC, A. Transformação digital e o papel da tecnologia da informação. In: **Congresso Transformação Digital 2019**. 2019.
- ALBUQUERQUE, C. R. **Sistemas colaborativos e a estruturação do processo de geração de ideias em grupo: um dueto com potencial de sucesso**. 2015. 250 p. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2015.
- ALVARENGA, A. *et al.* Digital transformation and knowledge management in the public sector. **Sustainability**, v. 12, n. 14, p. 5824, 2020.
- ALVES PIRES, C.; RAMOS GOMES, R. L. A importância das redes sociais na divulgação de destinos turísticos. **Caribeña de Ciencias Sociales**, n. marzo, 2019.
- ARNAUT, R. D. *et al.* Era transmídia. **Revista GEMInIS**, v. 2, n. 2, p. 259-275, 2011.
- AURYLAITĖ, I. Vietos valdžios įgalinimas piliečius įtraukti į politinio sprendimo priėmimo procesą naudojant socialinį tinklą „Facebook“: Lietuvos savivaldybių atvejis. **Informacijos Mokslai**, p. 122-149, 2017.
- BERGER, R. **Trend Compendium 2030**. 2013. Disponível em: roland berger trend compendium 2030 trend 4 climate change and ecosystem at ri%20(1).pdf. Acesso em: 08 jun. 2018.
- BHARADWAJ, A. *et al.* Digital business strategy: toward a next generation of insights. **MIS Quarterly**, p. 471-482, 2013.
- BONSÓN, E. *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.
- BONSÓN, E.; ROYO, S.; RATKAI, M. Citizens' engagement on local governments' Facebook sites. An empirical analysis: The impact of different media and content types in Western Europe. **Government Information Quarterly**, v. 32, n. 1, p. 52-62, 2015.
- BONSÓN, E.; ROYO, S.; RATKAI, M. Facebook practices in Western European municipalities: An empirical analysis of activity and citizens' engagement. **Administration & Society**, v. 49, n. 3, p. 320-347, 2017.
- BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei no 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei no 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 18 dez. 2011. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato20112014/2011/Lei/L12527.htm. Acesso em: 23 mar. 2017.
- BRASIL. Presidência da República. Secretaria de Comunicação Social. **Pesquisa Brasileira de mídia 2016**: Brasília: Secom, 2016. Disponível em: <http://www.secom.gov.br/atuacao/pesquisa/lista-de-pesquisas-quantitativas-e-qualitativas-de-contratos-atuais/pesquisa-brasileira-de-midia-pbm-2016-1.pdf/view>. Acesso em: 20 jun. 2018.
- BRISOLA, A. C. *et al.* Internet e participação: uma análise do portal Gabinete Digital. **Anagrama**, v. 6, n. 1, p. 1-15, 2012.
- CÂMARA MUNICIPAL DO SALVADOR. **Salvador, cidade inteligente. 03 de fevereiro de 2020**. Disponível em: <https://www.cms.ba.gov.br/noticias/salvador-cidade-inteligente>. Acesso em: 02 nov. 2020.
- CANCIO, A. J.; MOTA, F. A Internet no Setor Público Brasileiro. CONTECSI. In: **Congresso Internacional de Gestão de Tecnologia e Sistemas de Informação**, 1., 2004, São Paulo. Anais... São Paulo, 2004.
- CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede**. Trad. Roneide Venancio Majer com a colaboração de Klauss Brandini Gerhardt, São Paulo: Paz e Terra, v. 8, 2005.

CENSO DEMOGRÁFICO. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Censo Demográfico 2010: Sinopse. Disponível em: <http://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=249230>. Acesso em: 01 nov. 2020.

COMITÊ GESTOR DA INTERNET NO BRASIL (CGI.BR). **Pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação nos domicílios brasileiros**: TIC domicílios 2018 = Survey on the use of information and communication technologies in brazilian households : ICT households 2018 [livro eletrônico] / Núcleo de Informação e Coordenação do Ponto BR, [editor]. -- São Paulo : Comitê Gestor da Internet no Brasil, 2019. Disponível em: https://cetic.br/media/docs/publicacoes/2/12225320191028-tic_dom_2018_livro_eletronico.pdf. Acesso em: 10 out. 2020.

CORRÊA, E. S. Comunicação digital e seus usos institucionais. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, p.169-184, 2009.

CUNHA, M. A. V. C.; MIRANDA, P. R. M. O uso de TIC pelos governos: uma proposta de agenda de pesquisa a partir da produção acadêmica e da prática nacional. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 20, n. 66, p. 543-566, 2013.

CUNHA, M. A. *et al.* **Smart cities: transformação digital de cidades**. São Paulo: Programa Gestão Pública e Cidadania, 2016.

DA SILVA, C. N.; DOS SANTOS, S. M. R. A internet como ferramenta importante na propagação do evangelho de Jesus Cristo. **Caderno Intersaberes**, v. 7, n. 11, 2019.

DADASHZADEH, M. Social media in government: From eGovernment to eGovernance. **Journal of Business & Economics Research**, v. 8, n. 11, p. 81, 2010.

DALTRO, E. F. M. A. *et al.* A Presença e a Audiência das Prefeituras Municipais Brasileiras no Instagram: Construindo uma agenda de pesquisa. In: **Seminário em Administração**, 10. 2017, São Paulo. Anais... São Paulo SEMEAD 2017a.

DALTRO, E. F. M. A. *et al.* Aceitação e uso de tecnologias móveis de informação pelos agentes comunitários de saúde de Sapeaçu. **Revista Baiana de Saúde Pública**, Salvador, v. 41, n. 2, abr./jun.2017b.

DE ANDRADE, N.A.; RAINATTO, G. C.; RENOVATO, G. S. Transformação Digital e a Quarta Revolução Industrial: Teoria Da Inovação Disruptiva. **Revista Fatec Sebrae em debate-gestão, tecnologias e negócios**, v. 6, n. 11, p. 158-158, 2019.

DE CASTRO, H. A. S.; DA SILVA DIAS, L. N. Mídias Sociais Como Estratégia de Atendimento à Lei de Acesso à Informação. **Revista Paraense de Contabilidade**, v. 4, n. 3, p. 6-23, 2019.

DE OLIVEIRA JUNIOR, A. A. O papel da tecnologia no contexto social. **Caderno Intersaberes**, v. 9, n. 17, 2020.

DE SOUSA PIRES, F. G.; DA SILVA, L. V. M.. Educação, Redes Sociais e Sistemas Colaborativos. **AEC&D-Arte, Educação, Comunicação & Design**, v. 1, n. 1, p. 11-20, 2020.

DESANCTIS, G.; POOLE, M. S. Capturing the complexity in advanced technology use: Adaptive structuration theory. **Organization Science**, v. 5, n. 2, p. 121-147, 1994.

DIAS, T. F.; SANO, H.; MEDEIROS, M. F. M. de. Inovação e tecnologia da comunicação e informação na administração pública. Brasília: Enap, 2019.

DINIZ, E. H. *et al.* O governo eletrônico no Brasil: perspectiva histórica a partir de um modelo estruturado de análise. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 1, 2009.

DJERF-PIERRE, M.; PIERRE, J. Media tised local government: Social media activity and media strategies among local government officials 1989–2010. **Policy & Politics**, v. 44, n. 1, p. 59-77, 2016.

COMITÊ GESTOR DA INTERNET NO BRASIL (CGI.BR). **Pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação nos domicílios brasileiros**: TIC domicílios 2018 = Survey on the use of information and communication technologies in brazilian households : ICT households 2018 [livro eletrônico] / Núcleo de Informação e Coordenação do Ponto BR, [editor]. -- São Paulo : Comitê Gestor da Internet no Brasil, 2019. Disponível em: https://cetic.br/media/docs/publicacoes/2/12225320191028-tic_dom_2018_livro_eletronico.pdf. Acesso em: 10 out. 2020.

EVANS, D. **Social media marketing: an hour a day**. San Francisco, CA: John Wiley & Sons, 2010.

FERNANDES, H.W. Informatização e seus desafios: impasses na mudança de cultura organizacional ante a adoção de soluções tecnológicas. **Revista Acadêmica de Tecnologias em Educação**, 2020.

FERREIRA, D. A.A apropriação tecnológica sob a perspectiva social e sua contribuição para a plasticidade de AVAs: uma etnografia digital em um curso de Medicina. 2018. 161p. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de Pernambuco. Recife, 2018.

FITZGERALD, M. *et al.* Embracing digital technology: A new strategic imperative. **MIT Sloan Management Review**, v. 55, n. 2, p. 1, 2014.

FÜRBRINGER, G. **Times virtuais e o processo de alinhamento estratégico entre TI e negócios**. 204 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Paraná, 2015.

GIDDENS, A. **A constituição da Sociedade**. Tradução: Álvaro Cabral. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

GIL, G. Pela Internet 2. In: GIL, Gilberto. **Pela Internet 2**. Rio de Janeiro: Geléia Geral, 2018. Faixa 1.

HAFFKE, I.; KALGOVAS, B.; BENLIAN, A. Options for Transforming the TI Function Using Bimodal IT. **MIS Quarterly Executive**, v. 16, n. 2, 2017.

HEVNER, A. R. A three cycle view of design science research. **Scandinavian Journal of Information Systems**, v. 19, n. 2, p. 4, 2007.

HEVNER, A. R. *et al.* Design science in information systems research. **Management Information Systems Quarterly**, v. 28, n. 1, p. 6, 2008.

HU, Y. *et al.* What we instagram: A first analysis of instagram photo content and user types. In :International Conference on Web and Social Media (Icwsm) [Anais]. Ann Arbor, 2014.

INTERNET SOCIETY. **Internet society global interim report 2017**: paths to our digital future. Internet Society, Reston, 2017. Disponível em: <https://www.internetsociety.org/globalinternetreport/>. Acesso em: 15 jan. 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Estimativas da população 2020**. Tabelas 2020. Estimativas da população publicadas no DOU. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9103-estimativas-de-populacao.html?=&t=resultados>. Acesso em: 01 nov. 2020.

JOIA, L. A.; SOARES, C. D. Social media and the trajectory of the “20 Cents Movement” in Brazil: An Actor-Network Theory-based investigation. **Telematics and Informatics**, v. 35, n. 8, p. 2201-2218, 2018.

JONES, M. R.; KARSTEN, H. Giddens's structuration theory and information systems research. **MIS Quarterly**, v. 32, n. 1, p. 127-157, 2008.

JUNIOR, J.C.S.F.*et al.* Design Research: Aplicações práticas e lições aprendidas. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 14, n. 1, 2015.

KEANE, J. Structural transformations of the public sphere. **The Media, Journalism and Democracy**. Routledge, 2018. p. 53-74.

- KEMP, S. **We are Social's Compendium of Global Digital Social and Mobile Data Trends Statistics**. wearesocialsg. 2016. Disponível em: <https://wearesocial.com/special-reports/digital-in-2016>. Acesso em: 20 jun. 2018.
- KINCHESCKI, G. F.; RAMOS, A. M.; JUNIOR, C. A. K. Mídias Sociais Digitais: A Percepção dos Gestores de uma Instituição Federal de Ensino Superior. *In: XIX Colóquio Internacional de Gestão Universitária 2019.[Anais]*. 2019
- KITCHENHAM, B. *et al.* Systematic literature reviews in software engineering—a systematic literature review. **Information and Software Technology**, v. 51, n. 1, p. 7-15, 2009.
- LACERDA, D.P. *et al.* Design Science Research: método de pesquisa para a engenharia de produção. **Gestão & Produção**, v. 20, n. 4, p. 741-761, 2013.
- LARA, R. D.; GOSLING, M. S. Um Modelo de Gestão do Relacionamento entre os Cidadãos e a Administração Pública. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 22, n. 2, p. 333-362, 2016.
- LEITÃO, Sérgio Proença; ROSSI, L. P. Natureza da mudança nas organizações: uma introdução crítica. **Revista Arché Interdisciplinar**, v. 10, n. 28, p. 13-38, 2000.
- LENHARD, P. H. Z. **Redes sociais e governo eletrônico: o papel do facebook na promoção do e-legislativo no Brasil**. 2016. 138 Tese (Doutorado) – Escola Brasileira de Administração Pública, Rio de Janeiro, 2016.
- LICHY, J.; KACHOUR, M.; CHESNEAU, C. Networking or Not-working: Managing ‘Bring Your Own Devices’ for French Gen X employees. **Gestion** 2000, v. 37, n. 1, p. 117-148, 2020.
- LIMA, J. K. B. F. de. **Comunicação pública: as práticas do Senado Federal nas mídias sociais**. 2019. 53. Monografia (Bacharelado em Publicidade e Propaganda) -Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas. Brasília, 2019.
- LUCENA, J.; CHAVES, H. T. Fatores de Influência para Participação Eletrônica: Uma Visão Baseada na Teoria da Estruturação. **Amazônia, Organizações e Sustentabilidade**, v. 8, n. 1, p. 41-60, 2019.
- MA, L. What Drives the Adoption of Social Media Applications by the Public Sector?: Evidence from Local Health Departments. **International Journal of Public Administration in the Digital Age (IJPADA)**, v. 3, n. 4, p. 76-93, 2016.
- MALINI, F. **Modelos de colaboração nos meios sociais da internet: uma análise a partir dos portais de jornalismo participativo**. In: Web. 2008. p. 83-100.
- MARI JR, S.; MICHELAN, V.S. O meme como linguagem da inteligência coletiva. **Comunicologia-Revista de Comunicação da Universidade Católica de Brasília**, v. 12, n. 1, p. 69-87, 2019.
- MARRARA, T. As fontes do direito administrativo e o princípio da legalidade. **Revista Digital de Direito Administrativo**, v. 1, n. 1, p. 23-51, 2014.
- MEDEIROS, E. A.; DE PAULA, H. A.; NANNI, S. A.M.. A mídia social como canal de divulgação das respostas Institucionais. **Unisantia Law and Social Science**, v. 8, n. 1, p. 132-149, 2019.
- MELO, H. da S. S. **Estudo de caso da transformação digital do modelo de negócios de um Banco público de abrangência nacional**. 2018. 126. Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial) – Fundação Getúlio Vargas/ Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Rio de Janeiro, 2018.
- MERGEL, I. Social media adoption and resulting tactics in the US federal government. **Government Information Quarterly**, v. 30, n. 2, p. 123-130, 2013a.
- MERGEL, I. A framework for interpreting social media interactions in the public sector. **Government Information Quarterly**, v. 30, n. 4, p. 327-334, 2013b.

- MERGEL, I. **Social media in the public sector: A guide to participation, collaboration and transparency in the networked world.**, San Francisco: Jossey-Bass. 2012a.
- MERGEL, I. The social media innovation challenge in the public sector. **Information Polity**, v. 17, n. 3, 4, p. 281-292, 2012b.
- MERGEL, I. Gov 2.0 revisited: Social media strategies in the public sector. **PA Times/American Society for Public Administration**, v. 33, n. 3, p. 7-10, 2010.
- MERGEL, I.; EDELMANN, N.; HAUG, N. Defining digital transformation: Results from expert interviews. **Government Information Quarterly**, v. 36, n. 4, p. 101385, 2019.
- MESQUITA, K.A Evolução do Governo Eletrônico no Brasil e a Contribuição das TICna Redefinição das Relações entre Governo e Sociedade. **Comunicologia-Revista de Comunicação da Universidade Católica de Brasília**, v. 12, n. 2, p. 174-195, 2020.
- MOZILLA. **The Internet Health Report: Our 2019 compilation of research and stories explains what's key to a healthier internet across five issues, from personal experience to global concerns.** 2019. Disponível em: https://d20x8vt12bnfa2.cloudfront.net/2019/2019InternetHealthReport_shortversion.pdf. Acesso em: 23 out. 2020.
- MYERS, Michael D.; AVISON, David (Ed.). **Qualitative research in information systems: a reader.** Sage, 2002.
- NETO, C.; DA SILVA, J. **Colaboração em processos suportados pela web 2.0: a emergência da interatividade.** 2014. 234p. Tese (Doutorado em Administração) -Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2014.
- NOBRE, M.F. O atendimento da área comercial dos Correios observando o poder de influência do cliente através do Facebook Marketing. 2016. 72p. Monografia (MBA em Marketing) - Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2016.
- ORBUNDE, T. **Adaptive Structuration Theory and The Role of Social Computing Sites in the Biafran Struggle.** 2017. 75p. Dissertação (Mestrado em International Security, Intelligence and Strategic Studies – University of Glasgow. Praga, 2017.
- PESQUISA sobre o uso das Tecnologias de Informação e Comunicação no Setor Público Brasileiro: TIC Governo Eletrônico 2017. São Paulo: **Comitê Gestor da Internet no Brasil, 2018.** Disponível em: https://www.cetic.br/media/docs/publicacoes/2/TIC_eGOV_2015_LIVRO_ELETRONICO.pdf. Acesso em: 10 jun.2019.
- PICAZO-VELA, S.; GUTIÉRREZ-MARTÍNEZ, I.; LUNA-REYES, L. F. Understanding risks, benefits, and strategic alternatives of social media applications in the public sector. **Government Information Quarterly**, v. 29, n. 4, p. 504-511, 2012.
- PINTO, J.da S. Alicerces à construção da resiliência nas empresas no Porto Digital: estratégias baseadas em capacidades e recursos organizacionais à luz da Tecnologia da Informação e Comunicação e da aprendizagem organizacional. 2018. 181p. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2018.
- PITASSI, C.; PROENÇA LEITÃO, S. Tecnologia de informação e mudança: uma abordagem crítica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 2, p. 1-11, 2002.
- POOLE, M. S.; DESANCTIS, G. Structuration theory in information systems research: Methods and controversies. In: **The handbook of information systems research.** IGI Global, 2004. p. 206-249.
- PREFEITURA MUNICIPAL DE SALVADOR. Home: **Prefeitura Municipal de Salvador.** Disponível em: <http://www.salvador.ba.gov.br/>. Acesso em: 06 fev. 2020a.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SALVADOR. Companhia de Governança Eletrônica do Salvador – COGEL. **Orgonograma**. Disponível em: <http://tecnologia.salvador.ba.gov.br/images/Publicacoes/organograma.png>. Acesso em: 01 nov. 2020b.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SALVADOR. Secretaria de Comunicação. **Cadastro Organizacional**. Disponível em: http://www.gestaopublica.salvador.ba.gov.br/cadastro_organizacional/documentos/SECOM-2017.PDF. Acesso em: 23 out. 2020c.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SALVADOR. Companhia de Governança Eletrônica do Salvador – COGEL. **Código de Conduta e Integridade**. Disponível em: <http://tecnologia.salvador.ba.gov.br/images/Codigo%20de%20Conduta%20e%20Integridade.pdf>. Acesso em: 01 nov. 2020d.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SALVADOR. Secretaria Municipal de Ordem Pública – SEMOP. Salvador, 02 de novembro, 2020. **Facebook: @ordempublicasalvador**. Disponível em: <https://www.facebook.com/ordempublicasalvador>. Acesso em: 02 nov. 2020e.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SALVADOR. Defesa Civil Salvador – CODESAL. Salvador, 02 de novembro, 2020. **Facebook: @defesacivilsalvador**. Disponível em: <https://www.facebook.com/defesacivildesalvador>. Acesso em: 02 nov. 2020f.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SALVADOR. Transalvador. Salvador, 02 de novembro, 2020. **Facebook: @transalvador**. Disponível em: <https://www.facebook.com/transalvador>. Acesso em: 02 nov. 2020g.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SALVADOR. Secretaria Municipal de Ordem Pública – SEMOP. Salvador, 10 de novembro, 2020. **Instagram: @ordempublicasalvador**. Disponível em: <https://www.instagram.com/ordempublicasalvador/>. Acesso em: 10 nov. 2020h.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SALVADOR. Defesa Civil Salvador – CODESAL. Salvador, 02 de novembro, 2020. **Instagram: @defesacivilsalvador**. Disponível em: <https://www.instagram.com/defesacivildesalvador/>. Acesso em: 10 nov. 2020i.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SALVADOR. Transalvador. Salvador, 02 de novembro, 2020. **Instagram: @transalvador**. Disponível em: <https://www.instagram.com/transalvador/>. Acesso em: 10 nov. 2020j.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SALVADOR. Decreto nº 28.417, de 28 de abril de 2017a. **Aprova o regimento da Secretaria Municipal de Comunicação**. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/ba/s/salvador/decreto/2017/2841/28417/decreto-n-28417-2017-aprova-o-regimento-da-secretaria-municipal-de-comunicacao>. Acesso em: 01 nov. 2020.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SALVADOR. Projeto Salvador 360°. Salvador, 2017b. Disponível em: <http://360.salvador.ba.gov.br/>. Acesso em: 02 nov. 2020.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SALVADOR. Lei Ordinária nº 8.969, de 15 de janeiro de 2016. **Reorganiza a Defesa Civil do município e dá outras providências**. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/ba/s/salvador/lei-ordinaria/2016/896/8969/lei-ordinaria-n-8969-2016-reorganiza-a-defesa-civil-do-municipio-e-da-outras-providencias>. Acesso em: 01 nov. 2020.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SALVADOR. **Regimento da Companhia de Governança Eletrônica do Salvador – Cogel**. Diário Oficial [do] Município de Salvador. Salvador, Bahia. Ano XXIX. n. 6.662. De 02 a 04 julho, 2016. Disponível em: http://tecnologia.salvador.ba.gov.br/images/Publicacoes/regimento_interno_novo.pdf. Acesso em: 01 nov. 2020.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SALVADOR. Lei Ordinária nº 8.725, de 29 de dezembro de 2014. **Modifica a estrutura organizacional da Prefeitura Municipal de Salvador – PMS e dá outras providências**. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/ba/s/salvador/lei-ordinaria/2014/872/8725/lei-ordinaria-n-8725-2014-modifica-a-estrutura-organizacional-da-prefeitura-municipal-de-salvador-pms-e-da-outras-providencias>. Acesso em: 01 nov. 2020.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SALVADOR. Decreto nº 23.824, de 21 de março de 2013a. **Aprova o regimento da Secretaria Municipal de Ordem Pública – SEMOP.** Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/ba/s/salvador/decreto/2013/2382/23824/decreto-n-23824-2013-aprova-o-regimento-da-secretaria-municipal-de-ordem-publica-semop>. Acesso em: 01 nov. 2020.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SALVADOR. Planejamento Estratégico 2013-2016. Salvador, 2013b. Disponível em: http://www.planejamentoestrategico.salvador.ba.gov.br/imagens/Planejamento_Completo.pdf. Acesso em: 02 nov. 2020.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SALVADOR. Lei nº 7.610, de 13 de fevereiro de 2009. **Modifica a estrutura organizacional da Prefeitura de Salvador e dá outras providências.** Disponível em: http://www.gestaopublica.salvador.ba.gov.br/leis_estruturas_organizacionais/documentos/Lei%207.610-08.pdf. Acesso em: 01 nov. 2020.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SALVADOR. Decreto nº 7.430, de 21 de novembro de 1985. **Cria a Defesa Civil de Salvador - Codesal.** Diário Oficial [do] Município de Salvador. 21 de novembro de 1985.

PRENSKY, M. Digital natives, digital immigrants part 1. **On the horizon**, v. 9, n. 5, p. 1-6, 2001.

RECUERO, R. **Redes sociais na internet.** 2. ed. Porto Alegre: Sulina, 2011.

RIBEIRO, C. V. A. *et al.* **Supremacia do interesse público e outros temas relevantes do direito administrativo.** DI PIETRO, M. S. Z.; RIBEIRO, C.V.A (org.). São Paulo: Atlas, 2010.

RODRIGUES, A. F. **A tecnologia digital de informação e comunicação em benefício da administração do Exército Brasileiro.** 2019. 20p. Monografia (Especialização em Gestão em Administração Pública) - Escola de Formação Complementar do Exército / Centro Universitário do Sul de Minas. Salvador, 2019.

ROGERS, D. L. **The Digital Transformation Playbook: Rethink your Business for the Digital Age.** New York: Columbia University Press, 2016

RONCARATTI, L. *et al.* Redesenho de serviços públicos e transformação digital: combinando abordagens e metodologias ágeis com foco no cidadão. *In:* PEDRO, C. (org). **Inovação e Políticas Públicas: Superando o Mito da Ideia.** Brasília: IPEA, 2019. Capítulo 6. Página 115-135.

ROSA, I.; ALMEIDA, J. Digital transformation in the public sector: Electronic procurement in Portugal. *In:* Digital Multimedia: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications. **IGI Global**, 2018. p. 497-518.

ROSS, J. W. *et al.* Design in gand executing digital strategies. *In:* The International Conference o nInformation Systems (ICES) 2016. **Anais [...]**. Lisboa, 2016.

ROTHBERG, D.; VALENÇA, A. S. Comunicação pública para cidadania no avanço das redes sociais oficiais. **Animus**, Santa Maria, v. 13, n. 26, p. 1-15, 2014.

SANTOS JUNIOR, D. L. dos. **Mudanças ocorridas no marketing das organizações decorrentes do uso de plataformas de redes sociais: casos brasileiros.** 2015. 288p. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo. São Paulo, 2015.

SCHMIDT, M.; WALCZUCH, R. M.; RUYTER, K. de. B2C Advice on Complex Service Products via Video Calls: Explanations from Social Presence and Adaptive Structuration Theory. **AMCIS 2008 Proceedings**, p. 25, 2008.

SCHUMPETER, J. A. **Business cycles: a theoretical, historical and statistical analysis of the capitalist process.** New York, Toront, London: McGraw-Hill, 1939.

SEBASTIAN, I. *et al.* How Big Old Companies Navigate Digital Transformation. **MIS Quarterly Executive**, 16 (3), 197-213. 2017.

SHAO, Z.; WANG, Q.; LI, X. Transformational Leadership and Digital Creativity: The Mediating Roles of Creative Self-Efficacy and Ambidextrous Learning. *In:* **PACIS**. 2019. p. 23.

SHIEL, A.; VIOLANTI, M. T.; SLUSARSKI, K. Explaining Attitudes Toward and Experiences with Social Media among Public Information Officer sthrough Adaptive Structuration Theory. **Communications of the IIMA**, v. 11, n. 4, p. 4, 2011.

SIENA, O.; DE CARVALHO, E. M.; DE OLIVEIRA BORBA, P. Utilização do facebook pelos governos locais para promoção de accountability com participação social. **Revista de Direito da Cidade**, v. 11, n. 3, p. 584-616, 2019.

SILVA FILHO, A. M. Redes Sociais na Era da Conectividade (“The good, the bad and the Ugly”). **Revista Espaço Acadêmico**, v. 10, n. 115, p. 64-68, 2010.

SILVA, A. S. R.; SANTOS, E. M. Apropriação de Mídias Sociais: uma Proposta de Modelo de Análise. **Revista Gestão.Org.**, v. 15, Edição Especial, p. 171-183, 2017.

SILVA, A. S. R.; SANTOS, E. M. Mídias Sociais na Administração Pública: um Estudo sobre a Utilização do Facebook em Cidades Brasileiras. **Tourism & Management Studies**, Faro, v. 11, n. 2, p. 174-181, jul. 2015.

SILVA, A. S.R. *et al.* Mídias sociais na administração pública: um estudo sobre a utilização do Facebook pelos municípios do Recôncavo do estado da Bahia-Brasil. **Tourism & Management Studies**, v. 11, n. 2, p. 174-181, 2015.

SILVA, A. C. P.; DA SILVA ALBUQUERQUE, J. As redes sociais como ferramenta de recrutamento e seleção. **Business Journal**, v. 1, n. 1, p. 18-35, 2019.

SILVA, K. T. **Segurança pública colaborativa**: uso de mídias sociais como ferramenta de policiamento da guarda municipal na comunidade escolar de Aracaju/SE. 2019. 98p. Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2019.

SILVA, M. M. [Notas de Aula] Curso Transformação Digital. Instituto Superior Técnico. Lisboa, 2018.

SOUSA, B.*et al.* As redes sociais como veículo para combater os efeitos nefastos do covid-19: um estudo exploratório no contexto turístico português. **Cambiassu: Estudos em Comunicação**, v. 15, n. 25, p. 21-35, 2020.

STATISTA. Statista-The Statistics Portal, 2020.

STIEF, S. E.; EIDHOFF, A. T.; VOETH, M. Transform to succeed: An empirical analysis of digital transformation in firms. **International Journal of Economics and Management Engineering**, v. 10, n. 6, p. 1833-1842, 2016.

STRASSER, F. de A. C.; DE OLIVEIRA, M. G. O Advento da Internet e Seus Desafios no Campo Jurídico Brasileiro. In: **Colloquium Socialis**. 2019. p. 6-19.

SWEETSER, K. D.; LARISCY, R. W. Candidates make good friends: Ananalysis of candidates' uses of Facebook. **International Journal of Strategic Communication**, v. 2, n. 3, p. 175-198, 2008.

TELLES, A. **A revolução das mídias sociais**: estratégias de marketing digital para você e sua empresa terem sucesso nas mídias sociais: cases, conceitos, dicas e ferramentas. São Paulo: M. Books, 2011.

TURSUNBAYEVA, A.; FRANCO, M.; PAGLIARI, C. Use of social media for e-Government in the public health sector: A systematic review of published studies. **Government Information Quarterly**, v. 34, n. 2, p. 270-282, 2017.

VAISHNAVI, V.; KUECHLER, W.; PETTER, S. Design science research in information systems. **January**, v. 20, p. 2004, 2004.

WESSEL, L.*et al.* Unpacking the difference between digital transformation and IT-enabled organizational transformation. **Journal of Association of Information Systems**, 2020.

WESTERMAN, G. *et al.* **The Digital Advantage**: How digital leaders outperform their peers in every industry. MITSloan Management and Capgemini Consulting, MA, p. 2-23, 2012.

WILSON, R. E.; GOSLING, S. D.; GRAHAM, L. T. A review of Facebook research in the social sciences. **Perspectives on psychological science**, v. 7, n. 3, p. 203-220, 2012.

XU, Z.*et al.* Pathological findings of COVID-19 associated with acute respiratory distress syndrome. **The Lancet respiratory medicine**, 2020.

ZHANG, H.; XIAO, J. Assimilation of social media in local government: an examination of key drivers. **The Electronic Library**, v. 35, n. 3, p. 427-444, 2017.

APÊNDICE A – PROTOCOLO DE ROTOCOLO DE ROTOCOLO DE ESTUDO

Título da Tese: Transformação Digital no Setor Público: Um Estudo sobre o Uso de Mídias Sociais na Prefeitura de uma Capital Brasileira

Autora: Emmanuelle Fonseca Marinho de Anias Daltro

Orientador: Prof. Dr. Ernani Marques dos Santos

Coorientador: Prof. Dr. Miguel Mira da Silva

Aspectos Gerais

As Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) suportadas pela internet, a exemplo das mídias sociais, são meios de comunicação contemporâneos e têm alterado os modos de relacionamento entre indivíduos e organizações, sendo que os governos estão atentos a essa tendência.

Considerando que a utilização de mídias sociais pelo setor público encontra-se no plano das experimentações (BONSON, ROYO; RATKAI, 2017; BRASIL, 2016; ROTHBERG; VALENÇA, 2014), a realização de estudos que busquem compreender as questões organizacionais relativas ao uso de tais tecnologias torna-se interessante para a área de Administração da Informação.

Dentre as questões pendentes de melhor investigação, encontra-se a mudança organizacional com potencial para transformar processos e modelos de negócio - incluindo a concepção de negócio enquanto serviços prestados pelo setor público - aqui denominada transformação digital.

Nesse cenário, os governos municipais se apresentam como um lócus privilegiado para identificação e compreensão do uso de mídias sociais pelo setor público, uma vez que se constituem o nível de governo mais próximo da população (local government).

Este trabalho propõe-se a compreender o uso das mídias sociais na prefeitura de uma capital brasileira, destacando o processo de transformação digital, a partir da Teoria da Estruturação Adaptativa.

Pergunta de Pesquisa

Como ocorre o uso de mídias sociais na prefeitura de uma capital brasileira?

Objetivo Geral

Compreender o uso das mídias sociais na prefeitura de uma capital brasileira, destacando o processo de transformação digital a partir da Teoria da Estruturação Adaptativa.

Objetivos Específicos

Selecionar e caracterizar a prefeitura de uma capital brasileira que utiliza mídias sociais;

- a) Identificar os atores envolvidos com uso das mídias sociais na prefeitura selecionada;
- b) Identificar as características inerentes a transformação digital que estejam relacionadas com o uso de mídias sociais.

Transformação Digital

Embora o conceito de transformação digital não possua uma definição uniformizada na literatura acadêmica, o tema tem sido bastante abordado em estudos recentes. Para Rogers (2016), a transformação digital trata-se de estratégia e de novas formas de pensar, indo além da estrutura de tecnologia da informação. A transformação digital é, pois, o uso da tecnologia para melhorar radicalmente o desempenho ou o alcance das organizações, se tornando um tema importante em todo o mundo (KEANE, 2018; WESTERMAN, 2012; BERGER, 2013.)

Para Rosa e Almeida (2018), a transformação digital no setor público é um requisito inevitável para os governos, devido à crescente complexidade e interconexão dos sistemas de informação e às demandas dos cidadãos, que estão se tornando mais bem informados e cada, vez mais, buscando serviços mais ágeis e inovadores.

A chave para a transformação digital, segundo diversos autores, é superar a visão de que a tecnologia, por si só, é a responsável pela transformação, passando a considerá-la como uma ferramenta que permite à essas organizações alterarem a sua forma de trabalhar, inclusive, nas operações internas (KEANE, 2018; WESTERMAN, 2012; BERGER, 2013; SILVA, 2018).

Mídias Sociais e Governos

As mídias sociais são compreendidas, neste trabalho, como sites na internet que permitem criação colaborativa de conteúdo, interação social e compartilhamento de informações em diversos formatos, tais como textos, imagens, áudios e vídeos (ARNAUT *et al.*, 2011; EVANS, 2010; TELLES, 2011).

No contexto internacional, a utilização das mídias sociais no setor público ganhou visibilidade durante a campanha do Senador Barack Obama à presidência dos Estados Unidos da América, em 2008 (MERGEL, 2012a) e, desde então, governos e governantes de diversos locais têm se

valido de algum tipo de mídia social para estreitar laços com os cidadãos, aumentar a transparência e *accountability*, viabilizar a participação democrática e a coprodução, realizar avaliações, dentre outras formas de utilização (TURSUNBAYEVA; FRANCO; PAGLIARI, 2017).

Desde que as mídias sociais passaram a ser utilizadas no contexto público, seja ele administrativo ou político (DJERF-PIERRE; PIERRE, 2016), a academia tem se preocupado em identificar e entender os modos de utilização, de apropriação e de aceitação dos usuários (cidadãos) e governos frente a esta novidade tecnológica.

Teoria da Estruturação Adaptativa

A Teoria da Estruturação Adaptativa ou *Adaptive Structuration Theory* (AST) explica a adoção e utilização de Sistemas de Informação em termos de construção social, através de apropriação da tecnologia pelos membros de uma organização. A AST estende os modelos estruturacionistas que consideram a mudança organizacional totalmente tecnocêntrica para incluir a influência mútua da tecnologia e dos processos sociais.

A AST é direcionada para investigar o uso de tecnologias de informação avançadas, definidas por DeSanctis e Poole (1994) como aquelas que habilitam a participação multipartidária nas atividades organizacionais, por exemplo, sistemas de colaboração à distância, sistemas de apoio à decisão, sistemas de informações executivas, sistemas de mensagens, entre outras, inclusive as mídias sociais.

Os trabalhos de Schmidt, WalzucheRuyter (2008), Shiel, ViolantieSlusarski (2011) e Orbunde (2017) são convergentes na adoção da premissa da AST de que outros fatores - que não a tecnologia por si só - são fontes de estrutura e interagem entre si para dar origem à novas estruturas, denominadas de resultados. A sistematização dos conceitos e análise dos frameworks, disponíveis nestes estudos, possibilitou a proposição de um modelo teórico analítico, baseado na Teoria da Estruturação Adaptativa, que considera como inputs pessoas, processos e tecnologia – neste caso a mídia social; tem a interação social mediada por fatores individuais e organizacionais; e apresenta, como outputs, as novas estruturas, sendo de especial relevância os processos derivados da interação social (Figura 1). Ressalta-se que, como um processo recursivo, o modelo sugere a possibilidade de retroalimentação entre as fontes de estruturas e as estruturas emergentes, num processo de interação social dinâmico e contínuo.

Figura 1 – Modelo de análise



Fonte: Elaboração da autora a partir de DeSanctis e Poole (1994), Schmidt, Walczuch e Ruyter (2008), Shiel, Violanti e Slusarski (2011) e Orbunde (2017).

Pressupostos da Pesquisa

- o uso de mídias sociais pela prefeitura ocorre de forma emergente e não deliberada;
- o uso de mídias sociais pela prefeitura ocorre em meio a conflitos;
- o uso de mídias sociais pela prefeitura ocorre com pouca hierarquia formal, pouca normalização e é influenciado por atores externos à organização.

Fontes de Informação

Entrevistas semiestruturadas com sujeitos de diversas posições hierárquicas na prefeitura.
 Documentos oficiais, tais como Leis, Decretos, Portarias, Manuais, Atas, dentre outros, que tratem do uso de mídias sociais no âmbito governamental.
 Observação direta de sites de mídias sociais da prefeitura pesquisada.

Procedimentos para Realização das Entrevistas

As entrevistas serão realizadas face a face e/ou mediadas por tecnologia (Telefone, Skype, mensageiro do Facebook).

- Definição da amostra: participarão da pesquisa uma capital de um estado brasileiro, sendo entrevistados o prefeito municipal e no mínimo dois (secretário e responsável final pela gestão da mídia social) e no máximo cinco sujeitos por secretaria municipal (secretário, responsável final pela gestão da mídia social, pessoas chave).
- Agendamento das entrevistas: agendamento será realizado por meio de e-mail ou telefonema. Havendo necessidade, outros sujeitos serão contatados durante a pesquisa de campo, sendo a entrevista realizada de imediato ou em momento posterior.

- Realização das entrevistas: as entrevistas serão realizadas no local indicado durante o agendamento ou por vídeo conferência, sendo gravadas em mídia eletrônica. No início da entrevista, o termo de consentimento livre e esclarecido será lido pela entrevistadora para a obtenção do consentimento do entrevistado.

Procedimentos para coleta de documentos

- Identificar documentos relevantes para a pesquisa;
- Solicitar acesso aos documentos;
- Realizar leitura sistematizada;
- Registrar informações de acordo com o Roteiro de Análise de Documentos.

Procedimento para observação direta de sites

- Identificar sites de mídias sociais oficiais, referentes à prefeitura selecionada para pesquisa;
- Realizar leitura sistematizada;
- Registrar informações de acordo com o Roteiro de Observação de Sites.

Procedimentos de Análise dos Dados

- Transcrever gravações das entrevistas;
- Revisar as transcrições e codificar entrevistados, com vistas a garantir sigilo e anonimato;
- Realizar Leitura Analítica, categorizando as informações obtidas nas entrevistas, nos documentos e nos sites, de acordo com as dimensões e indicadores do modelo.
- Analisar as informações obtidas.

APÊNDICE B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Prezado (a) Senhor (a):

Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE)

O(a) Senhor (a) está sendo convidado(a) para participar de uma pesquisa sobre o uso de mídias sociais em uma prefeitura brasileira. Caso concorde em participar, este estudo será realizado por mim, **Emmanuelle Fonseca Marinho de Anias Daltro**, Doutoranda em Administração pela Universidade Federal da Bahia, sob a orientação do Professor Ernani Marques dos Santos e coorientação do Professor Miguel Mira da Silva. Esta pesquisa tem como título **Transformação Digital no Setor Público: Um Estudo sobre o Uso de Mídias Sociais na Prefeitura de uma Capital Brasileira** e o seu objetivo é compreender o uso das mídias sociais na prefeitura de uma capital brasileira, destacando o processo de transformação digital a partir da Teoria da Estruturação Adaptativa.

A sua participação neste estudo consiste em conceder entrevista, cujo tempo médio de duração é de 45 minutos, em local de melhor conveniência para o(a) Sr (a) e no qual o(a) Sr(a) possa se sentir à vontade e sem a possibilidade de interrupções por outras pessoas. Caso sinta qualquer tipo de desconforto, interromperemos a entrevista e o senhor (a) decidirá se continuará ou não e em qual momento. As informações coletadas serão utilizadas apenas para fins desta pesquisa e todas as medidas serão tomadas para garantir o anonimato de sua identidade. Asseguramos que será respeitada a sua privacidade e que você pode se recusar a participar do estudo e poderá retirar seu consentimento a qualquer momento, sem a necessidade de justificar ou sofrer qualquer prejuízo.

Solicitamos o seu consentimento para a gravação da entrevista, garantindo-se o anonimato. As informações coletadas nas entrevistas serão armazenadas, ficarão sob minha responsabilidade e serão destruídas após cinco anos. Será assegurado o seu livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências, enfim, tudo que queira saber antes, durante e depois da sua participação. Asseguramos que as despesas com esta pesquisa serão de inteira responsabilidade da pesquisadora e ressaltamos que sua participação é voluntária, ou seja, não haverá nenhum valor monetário a receber ou a pagar por sua participação. Os resultados deste estudo irão subsidiar a elaboração da minha Tese de

Doutorado e serão utilizados para a construção de artigos científicos que serão publicados em periódicos e apresentados em eventos científicos.

Este consentimento deve ser assinado em duas vias, uma ficará com você e a outra comigo. Caso você tenha ainda alguma dúvida em relação à pesquisa, ou quiser desistir em qualquer momento, poderá comunicar-se pelo telefone e ou fazê-lo pessoalmente no endereço abaixo.

Pesquisadora: Emmanuelle Fonseca Marinho de Anias Daltro

Fone: (75) 99929-8282 **E-mail:** lelledaltro@msn.com

Endereço: Rua Jaqueline Cavalcante, 242, Centro, Sapeaçu-BA, CEP 44530-000

Assinatura da pesquisadora: _____

Expresso que obtive esclarecimentos e questionamentos respondidos pela pesquisadora Emmanuelle Fonseca Marinho de Anias Daltro e me considero suficientemente esclarecido(a) a autorizar minha participação nesta pesquisa.

Local e data: _____

Assinatura do participante: _____

APÊNDICE C -Roteiro de entrevista

Identificação do(a) Entrevistado(a)			
Nome		Idade	
Escolaridade		Profissão	
Secretaria			
Cargo/Função		Tempo de serviço na função	
Tipo de vínculo com a Prefeitura			
Quais mídias sociais você usa e há quanto tempo			

Questões Específicas
<p>Fale um pouco sobre o município e sobre as diretrizes do seu governo/trabalho.</p> <p>Existem espaços de discussão com a sociedade, p.e. conselhos, audiências públicas etc.?</p> <p>A secretaria/prefeitura tem páginas em quais redes sociais?</p> <p>Além das redes sociais quais outras formas de contato com o cidadão são disponibilizadas pela secretaria/prefeitura?</p> <p>Qual o principal uso das redes sociais? Como isso era feito antes? Porque começaram a usar redes sociais, fale sobre o início: quem propôs o uso, quem fez a página, houve conflitos etc.?</p> <p>Como é a interação com os cidadãos por meio das redes sociais? Está aberta para os cidadãos fazerem comentários ou postarem algo?</p> <p>Quem é o responsável por gerenciar a página da rede social? Como faz isso? Tem diretrizes, normas e regras? São oficiais?</p> <p>Qual o fluxo para alimentação da rede social da secretaria/prefeitura? Existe rotina?</p> <p>Quanto tempo por dia é dedicado a gestão das redes sociais? Quais equipamentos utilizados? Tem softwares específicos? Qual foi o investimento para o uso de redes sociais?</p> <p>Além das redes sociais quais outras tecnologias que utilizam a internet são utilizadas pela secretaria/prefeitura?</p> <p>Como aprendeu a usar redes sociais?</p> <p>Qual sua formação? Você fez cursos ligados a área de comunicação, TIC ou redes sociais? Participa de fórum de discussão sobre uso de mídias sociais?</p> <p>As mídias sociais da secretaria/prefeitura afetam seu trabalho de alguma forma?</p> <p>Qual sua percepção sobre o uso de mídias sociais pela secretaria/prefeitura?</p>

APÊNDICE D - Roteiro de análise de documentos

Nome da Secretaria		
Título do Documento		
Tipo de Documento		
Data de Publicação		
Regras	1 Permissões	
	Proibições	

Data de Coleta:

Assinatura do Investigador:

APÊNDICE E - Roteiro de observação de sites

Nome da Secretaria				
6. Mídia Social				
2.1 Tipo	2.2 Endereço do Site	2.3 Data de criação	2.4 Número de Seguidores	2.5 Número de Publicações
Facebook				
Instagram				
YouTube				
Twitter				
Flickr				
Regras	3.1 Permissões			
	3.2 Proibições			

Data de Coleta:

Assinatura do Investigador:

APÊNDICE F - Documentos oficiais da Prefeitura de Salvador que citam o uso de mídias sociais

N	Tipo/ número/ data do documento	Ementa Título do documento	Regras
1	Decreto nº 32.089, de 26 de dezembro de 2019.	Aprova o Plano Municipal de Políticas e Direitos Humanos de Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis, Transexuais E Transgêneros - LGBT.	Diretriz: Implementação de Políticas Públicas de incentivo ao trabalho, emprego e renda com respeito e reconhecimento da diversidade, orientação sexual e identidade de gênero. [...] III. Criar estratégia de divulgação da oferta de vagas de estágios, cursos gratuitos e concursos visando a informação do público LGBT, nos diversos canais da PMS (sites, redes sociais, material impresso e outros).
2	Decreto nº 31.482, de 17 de setembro de 2019.	Aprova o Regulamento do processo eleitoral para membros, representantes da sociedade civil, do Conselho Municipal de Política Cultural do Salvador, para o Biênio	Capítulo III DOS PROCEDIMENTOS PRÉ-ELEITORAIS Art. 6º Caberá a FGM criar os instrumentos para o cadastro dos eleitores e das candidaturas e dar conhecimento das normas deste Regulamento a todos os segmentos e territórios culturais do Município através do Diário Oficial do Município, seu site, suas redes sociais, imprensa e outras formas possíveis de comunicação.
3	Decreto nº 31.33,3 de 09 de agosto de 2019.	Aprova o Regimento da Secretaria Municipal da Reparação - SEMUR.	Art. 5º À Coordenadoria de Ações Transversais, que coordena, formula, acompanha e avalia planos, programas e ações que integram a gestão da Secretaria, transversalmente com órgãos e entidades da administração pública municipal, com a sociedade civil organizada e organizações privadas para a promoção da equidade racial e da cidadania LGBT, compete mediante: [...] IV - o Setor de Relações Públicas: [...] f) monitorar a imagem pública da Secretaria nos canais de comunicação e redes sociais.

4	Decreto nº 31.001, de 06 de maio de 2019.	Aprova o Regimento da Casa Civil, na forma que indica.	<p>Art. 5º À Diretoria de Orçamento - DGO, que coordena, supervisiona, orienta e consolida a programação orçamentária governamental, através do Plano Plurianual, das Diretrizes Orçamentárias e dos Orçamentos anuais, compete:</p> <p>[...]</p> <p>XXIII - mediante a Gerência Central de Legislação Orçamentária e Fortalecimento da Rede:</p> <p>[...]</p> <p>c) sistematizar notícias e informações de interesse da área, prevalecendo-se dos meios de comunicação tradicionais, assim como das redes sociais;</p>
5	Lei nº 9.478, de 03 de setembro de 2019.	Dispõe sobre a proibição de divulgação e de acesso a crianças e adolescentes de imagens, músicas ou textos pornográficos ou obscenos - `Infância sem Pornografia` - em serviços e eventos promovidos pelo Poder Público Municipal.	<p>Art. 1º Fica proibida a divulgação e o acesso de imagens e músicas obscenas a crianças e adolescentes - `Infância sem Pornografia` - em serviços ou eventos promovidos pelo Poder Público Municipal, como forma de estabelecer o respeito dos serviços públicos municipais à dignidade, em especial, de crianças e adolescentes, pessoas em desenvolvimento e em condições de especial fragilidade psicológica.</p> <p>§ 1º O disposto neste artigo aplica-se a qualquer material impresso, sonoro, audiovisual ou de imagem, ainda que didático, paradidático ou em cartilha, ministrado, entregue ou tornado acessível a crianças e adolescentes, bem como folders, outdoors ou qualquer outra forma de divulgação, em local público ou evento autorizado ou patrocinado pelo Poder Público Municipal, inclusive em mídias ou redes sociais.</p> <p>[...]</p> <p>Art. 2º Ao contratar serviços ou adquirir produtos de qualquer natureza, bem como patrocinar eventos ou espetáculos públicos, ou programas de rádio, televisão ou redes sociais, a administração direta ou indireta do Município fará constar cláusula obrigatória de respeito ao disposto no art.</p>

			<p>1º desta Lei, pelo contratado, patrocinado ou beneficiado.</p> <p>Parágrafo único. O disposto neste artigo se aplica a contratações de propaganda ou publicidade, assim como aos atos de concessão de benefícios fiscais ou creditícios.</p>
6	Lei nº 9.465, de 29 de julho de 2019.	Dispõe sobre a obrigação de as concessionárias de serviços públicos essenciais informarem, em tempo real, a interrupção de seus serviços, e dá outras providências.	<p>Art. 1º As concessionárias de serviços públicos essenciais, situadas no Município de Salvador, ficam obrigadas a informar, através de todos os meios de comunicação possíveis, inclusive redes sociais, em tempo real, a interrupção de seus serviços que vier a ocorrer por qualquer causa natural ou provocada.</p> <p>§ 1º A informação de que trata o caput deste artigo deverá especificar o motivo da interrupção e a previsão de seu restabelecimento.</p> <p>§ 2º Quando a interrupção dos serviços for programada, as concessionárias deverão informar com antecedência mínima de 24 horas.</p>
7	Lei nº 9436, de 14 de janeiro de 2019	Altera o art. 5º da Lei nº 8.460/2013.	<p>Art. 1º O art.5º da Lei nº 8.460, de 23 de agosto de 2013, passa a vigorar com a seguinte redação:</p> <p>"Art. 5º É dever dos Poderes Legislativo e Executivo do Município de Salvador garantir o direito de acesso à informação, que será franqueada mediante procedimentos objetivos e ágeis, de forma transparente, clara e em linguagem de fácil compreensão.</p> <p>Parágrafo único. As publicações feitas pela Prefeitura de Salvador e seus órgãos e pela Câmara Municipal de Salvador em redes sociais devem conter a legenda "Para Cego Ver", contendo o anúncio do tipo de imagem, a descrição da esquerda para a direita, de cima para baixo (a ordem natural de escrita e leitura ocidental), a</p>

			informação das cores, os elementos da foto, de modo a criar uma sequência lógica." (NR)
8	Decreto nº 30.230, de 24 de setembro de 2018.	Aprova o Regimento do Conselho Municipal de Política Cultural - CMPC.	<p>Capítulo VIII COMUNICAÇÃO</p> <p>Art. 36 São instrumentos de comunicação institucional do CMPC:</p> <p>I - Página eletrônica;</p> <p>II - Lista de correio eletrônico;</p> <p>III - Redes Sociais.</p>
9	Lei nº 9421, de 21 de dezembro de 2018.	Altera dispositivos à Lei nº 9.206, de 28 de abril de 2017, que dispõe sobre a reestruturação do Plano de Cargos, Vencimentos e Carreira dos Servidores da Câmara Municipal de Salvador, e dá outras providências; e da Lei 9.267, de 3 de agosto de 2017, que cria o regimento interno e reestrutura o quadro especial de organização da assistência militar da Câmara dos Vereadores de Salvador, e dá outras providências.	<p>APÊNDICE II - C DESCRIÇÃO DE PERFIS DE CARGOS EM COMISSÃO</p> <p>[...]</p> <p>Assessor de Comunicação Área / Diretoria Diretoria de Comunicação Supervisão - Descrição sumária Coleta informações, redige, interpreta e organiza em notícias a serem divulgadas, expondo, analisando e comentando os trabalhos legislativos. Realiza seleção, revisão e preparo definitivo das matérias jornalísticas através de imagens, sons e textos para publicação/atualização no Diário Oficial do Legislativo, Portal, Intranet, redes sociais entre outros meios de comunicação.</p>
10	Decreto nº 29.129, de 10 de novembro de 2017.	Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública direta, autárquica e fundacional do Município do Salvador, as sociedades de economia mista e empresas públicas municipais prestadoras de serviço público com as	<p>Capítulo XVII DO MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO</p> <p>Seção I Disposições Gerais</p> <p>Art. 66 As ações de monitoramento e avaliação terão caráter preventivo e saneador, objetivando a gestão adequada e regular das parcerias, devendo ser executadas pelo gestor da parceria, pelo controle interno, observado ainda o art. 60 da Lei</p>

		organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco, mediante a execução de atividades ou de projetos previamente estabelecidos em planos de trabalho inseridos em termos de colaboração, em termos de fomento ou em acordos de cooperação, nos termos da Lei Federal nº 13.019, de 2014.	Federal nº 13.019, de 2014. [...] § 4º Nas ações de monitoramento e avaliação, poderão ser utilizadas ferramentas tecnológicas de verificação, incluídas as redes sociais na internet, além de aplicativos e outros mecanismos de tecnologia da informação.
11	Decreto nº 28.877, de 19 de setembro de 2017	Aprova o regulamento do processo eleitoral para membros, representantes da sociedade civil, do Conselho Municipal de Política Cultural do Salvador, para o Biênio 2017/2019.	Capítulo III DOS PROCEDIMENTOS PRÉ-ELEITORAIS Art. 6º Caberá a FGM criar os instrumentos para o cadastro dos eleitores e das candidaturas e dar conhecimento das normas deste Regulamento a todos os segmentos e territórios culturais do Município através do Diário Oficial do Município, seu site, suas redes sociais, imprensa e outras formas possíveis de comunicação.
12	Lei nº 9206, de 27 de abril de 2017.	Dispõe sobre a reestruturação do Plano de Cargos, Vencimentos e Carreira dos Servidores da Câmara Municipal de Salvador e dá outras providências.	APÊNDICE II - C DESCRIÇÃO DE PERFIS DE CARGOS EM COMISSÃO [...] Assessor de Comunicação Área / Diretoria Diretoria de Comunicação Supervisão - Descrição sumária Coleta informações, redige, interpreta e organiza em notícias a serem divulgadas, expondo, analisando e comentando os trabalhos legislativos. Realiza seleção, revisão e preparo definitivo das matérias jornalísticas através de imagens, sons e textos para publicação/atualização no Diário Oficial do Legislativo, Portal, Intranet, redes sociais entre outros meios de comunicação.

13	Decreto nº 25.810, de 30 de janeiro de 2015.	Aprova o regulamento do processo eleitoral para membros, representantes da sociedade civil, do Conselho Municipal de Política Cultural do Salvador, para o biênio 2015/2016.	<p>Capítulo II DOS PROCEDIMENTOS PRÉ-ELEITORAIS</p> <p>Art. 5º Caberá à Comissão Eleitoral validar o cadastro dos eleitores e das candidaturas e dar conhecimento das normas deste Regulamento a todos os segmentos e territórios culturais do Município através do Diário Oficial do Município, sites e redes sociais da Fundação Gregório de Mattos, imprensa e outras formas possíveis de comunicação.</p>
14	Decreto nº 32.747, de 24 de agosto de 2020.	Define protocolo setorial para funcionamento das autoescolas na forma que indica.	<p>Art. 1º Fica definido o seguinte protocolo setorial para funcionamento das autoescolas.</p> <p>III - quando do agendamento das aulas práticas, seja por telefone ou rede social, o aluno deverá informar se apresentou algum sintoma compatível com Covid-19 nos últimos 14 dias ou se manteve contato com pessoas identificadas ou suspeitas de estarem infectadas com a doença e, em caso afirmativo, a uma destas perguntas, o agendamento deverá ser adiado por, pelo menos, 14 dias;</p>
15	Decreto nº 32.478, de 05 de junho de 2020.	Altera dispositivo do Decreto nº 32.461, de 01 de junho de 2020, na forma que indica.	<p>Art. 1º Fica alterado o art. 10 do Decreto nº 32.461, de 01 de junho de 2020, que passa a vigorar com a seguinte redação:</p> <p>"Art. 10. Fica definido o seguinte protocolo setorial para a atividade de clínicas e consultórios a ser observado a partir do dia 03 de junho de 2020:</p> <p>[...]</p> <p>II - quando do agendamento da consulta, seja por telefone ou através de rede social, o paciente deverá informar se apresentou algum sintoma sugestivo de Covid-19 nos últimos 14 dias ou foi contactante, em caso afirmativo, o atendimento poderá ser adiado por 14 dias para as especialidades médicas e odontológicas, a exemplo</p>

			de Dermatologia, Angiologia e Oftalmologia, desde que não seja situação de urgência;
16	Decreto nº 32.461, de 01 de junho de 2020.	Prorroga medidas de prevenção e controle para enfrentamento do COVID-19 no âmbito do Município de Salvador, estabelece protocolos geral e setoriais para realização de atividades econômicas na forma que indica e dá outras providências.	Art. 10. Fica definido o seguinte protocolo setorial para a atividade de clínicas e consultórios a ser observado a partir do dia 03 de junho de 2020: [...] II - quando do agendamento da consulta, seja por telefone ou através de rede social, o paciente deverá informar se apresentou algum sintoma sugestivo de Covid-19 nos últimos 14 dias ou foi contactante, em caso afirmativo, o atendimento poderá ser adiado por 14 dias para as especialidades médicas e odontológicas, a exemplo de Dermatologia, Angiologia e Oftalmologia, desde que não seja situação de urgência;
17	Lei nº 8908, de 14 de setembro de 2015.	Estabelece direitos, princípios e diretrizes das Políticas Públicas em Defesa da Juventude, no município do Salvador.	Capítulo III DO DIREITO A EDUCACAO [...] Art. 10 Todos os jovens tem o direito de acessar gratuitamente a rede social de computadores.
18	Decreto nº 28.417, de 28 de abril de 2017.	Aprova o Regimento da Secretaria Municipal de Comunicação	Capítulo II ESTRUTURA ORGANIZACIONAL Art. 3º A Secretaria Municipal de Comunicação tem a seguinte estrutura organizacional: I - Unidades Administrativas: a) Subsecretaria: 1. Núcleo de Execução Orçamentária e Financeira - NOF; 2. Núcleo de Tecnologia da Informação - NTI. b) Assessoria para Assuntos Estratégicos; c) Assessoria de Imprensa do Prefeito; d) Diretoria de Jornalismo e Divulgação: 1. Gerência de Relações com a Imprensa; 2. Coordenadoria de Televisão; 3. Coordenadoria de Rádio; 4. Coordenadoria de Fotografia.

			<p>e) Diretoria de Publicidade e Comunicação Digital:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gerência de Mídias Sociais; 2. Coordenadoria de Análise de Mídias Sociais; 3. Coordenadoria de Direção de Arte. <p>f) Coordenadoria Administrativa - CAD:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Subcoordenadoria Administrativa; 2. Subcoordenadoria de Contratos e Convênios. <p>[...]</p> <p>Art. 8º À Diretoria de Publicidade e Comunicação Digital, que gerencia as ações de comunicação da administração, orientando e prestando suporte aos órgãos e entidades da PMS, auxiliando em suas demandas de comunicação, compete:</p> <p>I - definir normas e critérios para utilização, controle e distribuição de materiais de publicidade e propaganda nos órgãos e entidades da PMS;</p> <p>II - assessorar as secretarias e demais órgãos do Município em assuntos de publicidade e comunicação visual;</p> <p>III - assessorar as secretarias e demais órgãos do Município em assuntos de comunicação digital;</p> <p>IV - planejar campanhas de divulgação para o público interno e externo da PMS;</p> <p>V - exercer o controle orçamentário no âmbito da publicidade e propaganda do Município e acompanhar a aplicação dos recursos;</p> <p>VI - padronizar a imagem institucional e divulgar as ações da PMS para uma maior transparência junto a população;</p> <p>VII - acompanhar e supervisionar, todo material a ser veiculado com a logomarca da PMS;</p>
--	--	--	---

			<p>VIII - mediante a Gerência de Mídias Sociais:</p> <p>a) planejar, criar, administrar e abastecer o conteúdo das diversas redes sociais em que a Prefeitura está inserida, bem como administrar o seu relacionamento com o público;</p> <p>b) encaminhar às áreas competentes as demandas oriundas de redes sociais para apuração e resposta alinhadas com a Diretoria de Jornalismo e Divulgação;</p> <p>c) coordenar e atualizar os perfis institucionais da Prefeitura Municipal de Salvador nas redes sociais.</p> <p>IX - mediante a Coordenadoria de Análise de Mídias Sociais:</p> <p>a) registrar e monitorar a imagem da Prefeitura de Salvador nas redes sociais.</p>
--	--	--	---

neto2016