



NPGA
Núcleo de Pós-Graduação
em Administração

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

ANA MARIA MOREIRA PIRES

ESTRATÉGIA DE USO E ANÁLISE DAS MÉTRICAS DE
ENGAJAMENTO DAS MÍDIAS SOCIAIS NO SETOR
PÚBLICO: UMA ANÁLISE DO CASO DA EMBRAPA

Salvador

2022

ANA MARIA MOREIRA PIRES

**ESTRATÉGIA DE USO E ANÁLISE DAS MÉTRICAS DE
ENGAJAMENTO DAS MÍDIAS SOCIAIS NO SETOR
PÚBLICO: UMA ANÁLISE DO CASO DA EMBRAPA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração do Núcleo de Pós-graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Luiza Reis Teixeira

Salvador

2022

Escola de Administração – UFBA

P667 Pires, Ana Maria Moreira.

Estratégias de uso e análise das métricas de engajamento das mídias sociais no setor público: uma análise do caso da EMBRAPA / Ana Maria Moreira Pires. – 2022.
132 f.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Luiza Reis Teixeira.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2022.

1. EMBRAPA – Redes sociais – Estudo de casos. 2. Mídia social – Setor público - Avaliação. 3. Comunicação na administração. 4. Desenvolvimento organizacional – Efeito das inovações tecnológicas. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título.

CDD – 658.45

ANA MARIA MOREIRA PIRES

**ESTRATÉGIA DE USO E ANÁLISE DAS MÉTRICAS DE
ENGAJAMENTO DAS MÍDIAS SOCIAIS NO SETOR
PÚBLICO: UMA ANÁLISE DO CASO DA EMBRAPA**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, Escola de Administração, da Universidade Federal da Bahia.

Aprovada em: 25 de novembro de 2022.

Banca examinadora

Luiza Reis Teixeira – Orientadora _____

Doutora em Administração Pública e Governo pela Fundação Getúlio Vargas, Brasil.

Universidade Federal da Bahia

Luciana Alves Rodas Vera _____

Doutora em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais, Minas Gerais, Brasil.

Universidade Federal da Bahia

Fábio Almeida Ferreira _____

Doutor em PhD em Estudos de Mídia pela University of Texas, Texas, Estados Unidos.

Universidade Federal da Bahia

Vicente Aguiar _____

Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia, Bahia, Brasil.

Centro Universitário Tiradentes

AGRADECIMENTOS

O meu caminho para o mestrado iniciou muito antes do processo seletivo e mesmo sendo um processo individual e muitas vezes solitário, pude ter o apoio, a ajuda, a empatia e compreensão de muitas pessoas, o que tornou o processo mais leve e feliz. Meu agradecimento a todos que passaram no meu processo e de alguma forma me ajudaram a evoluir como pessoa e como profissional.

Aos meus pais Vera e Délcio pelo amor, ensinamentos e valores que norteiam minha vida. À minha sobrinha Anna Alice por existi e ser fonte de tanto amor. Aos meus irmãos e cunhada Adriano, João e Bruna. À minha cunhada Cilmara, por partilhar a jornada do mestrado. Amo vocês.

O meu profundo sentimento de gratidão a minha orientadora Profa. Luiza Reis Teixeira, que aceitou me orientar, em um momento decisivo, e sua dedicação possibilitou que eu chegasse até aqui.

Aos meus amigos que compartilham a vida e fazem a caminhada leve e divertida. Como não poderia ser diferente, estiveram comigo nesse ciclo. Lourdinha, Catarina, Léo, Priscila, Daniel, Fabiana e João Alves, obrigada pela amizade. Agradeço também a Francine, sempre gentil e disposta a ajudar, Diego e Igo, pessoas que o mestrado trouxeram, mesmo em meio a uma pandemia e aulas on-line, foram responsáveis por muitas risadas, em meio ao apoio e ajuda.

À Anaélia, uma pessoa tão especial, um anjo, que conheci quando ainda era aluna especial, sempre disposta a ajudar no que for preciso, que Deus te abençoe. À Profa. Andrea Ventura e Elizabeth Matos pelo cuidado, sabedoria e empatia em simplificar e direcionar situações. Ao Prof. João Tude por disponibilizar sua disciplina para alunos especiais e assim abriu uma porta para que eu, posteriormente, me tornasse uma aluna regular. Aos professores e colegas do Núcleo de Pós-Graduação em Administração (NPGA), obrigada por todo aprendizado.

Ao Instituto Agrônomo de Pernambuco (IPA), por todo o apoio, em especial ao Gabriel Maciel (in memoriam) e à Silvana Lemos.

Recomeça... se puderes, sem angústia e sem pressa e os passos que deres, nesse caminho duro do futuro, dá-os em liberdade, enquanto não alcances não descanses, de nenhum fruto queiras só metade.

Miguel Torga

O que vale na vida não é o ponto de partida e sim a caminhada. Caminhando e semeando, no fim, terás o que colher.

Cora Coralina

PIRES, Ana Maria Moreira. **Estratégia de uso e análise das métricas de engajamento das mídias sociais no setor público: uma análise do caso da Embrapa**. Orientadora: Luiza Reis Teixeira. 2022. 132 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2022.

RESUMO

Esta pesquisa é sobre o uso das mídias sociais pelo setor público, especificamente em uma empresa pública. Portanto, fez-se um estudo sobre o uso de mídias sociais na Embrapa, no sentido de averiguar se a empresa, consegue, de fato, estabelecer um diálogo com seu público e a partir desta comunicação reestruturar e redirecionar suas ações para melhor atender às expectativas do público beneficiário. Ou seja, esta pesquisa teve como objetivo identificar a estratégias de uso e analisar as contribuições que o monitoramento do perfil da Embrapa nas mídias sociais tem trazido para a escolha de atividades e ações desenvolvidas pela Embrapa. Sendo assim, cabe salientar que a própria utilização e apropriação das mídias sociais tanto pelos governantes, quanto pela sociedade, constitui-se em um fenômeno novo. É muito comum encontrar informações e estudos sobre mídias sociais no Setor Privado. No entanto, o uso das mídias sociais no Setor Público, especificamente em uma empresa pública do setor agropecuário, acontece em menor escala. Dessa forma, esse estudo tem potencial para contribuir na compreensão desses processos, criando-se, assim, possibilidades de pesquisa e subsídios para a prática da gestão nesta empresa. A abordagem foi qualitativa com natureza descritiva e, através de um estudo caso com observação direta das mídias sociais nos perfis da Embrapa e nos documentos institucionais, buscou-se caracterizar o uso das mídias sociais. Fazendo uso de um modelo de análise pôde-se identificar a estratégia de uso das mídias sociais na empresa. Os resultados evidenciaram a existência de uma estrutura administrativa e de regulamento normativo e legal referente ao uso das mídias sociais na Embrapa; os atores e os processos envolvidos com esse uso das mídias sociais. Foi constatado que a Embrapa utiliza a estratégia de utilização *Push*. Esse estudo apresentou contribuições, demonstrando o potencial que as mídias sociais possuem para aproximar o setor público e a sociedade, assim como possibilita a transparência permitindo a população tomar conhecimentos das ações dos órgãos públicos.

Palavras-Chave: Mídias Sociais; Estratégias de Uso; Métricas de Engajamento; Setor Público.

PIRES, Ana Maria Moreira. **Strategy for the use and analysis of social media engagement metrics of social media in the public sector: an analysis of the Embrapa case.** Thesis advisor: Luiza Reis Teixeira. 2022. 132 s. ill. Dissertation (Master in Administration) - School of Administration, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2022.

ABSTRACT

This research is about the use of social media by the public sector, specifically in a public company. Therefore, a study was carried out on the use of social media at Embrapa, in order to verify if the company can, in fact, establish a dialogue with its public and, from this communication, restructure and redirect its actions to better meet expectations. of the beneficiary public. In other words, this research aimed to identify the use strategies and analyze the contributions that the monitoring of Embrapa's profile on social media has brought to the choice of activities and actions developed by Embrapa. Therefore, it should be noted that the very use and appropriation of social media by both governments and society is a new phenomenon. It is very common to find information and studies on social media in the Private Sector. However, the use of social media in the Public Sector, specifically in a public company in the agricultural sector, happens on a smaller scale. Thus, this study has the potential to contribute to the understanding of these processes, thus creating research possibilities and subsidies for the practice of management. The approach was qualitative with a descriptive nature and, through a case study with direct observation of social media in Embrapa profiles and institutional documents, we sought to characterize the use of social media. Using an analysis model, it was possible to identify the strategy for using social media in the company. The results showed the existence of an administrative structure and normative and legal regulation regarding the use of social media at Embrapa; the actors and processes involved with this use of social media. It was found that Embrapa uses the Push strategy. This study presented contributions, demonstrating the potential that social media have to bring the public sector and society together, as well as enabling transparency, allowing the population to become aware of the actions of public bodies.

Keywords: social media; strategy for the use; engagement metrics; public sector

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Penetração (%) das TICs nos Domicílios do Brasil.	24
Figura 2 - Linha do tempo da criação dos principais site de mídias sociais	25
Gráfico 1 - Dispositivo Digitais em uso no Brasil (milhões de unidades).....	27
Figura 3 - Crescimento de usuários (bilhões) nas mídias sociais desde 2012	30
Figura 4 – Número de usuários ativos (bilhões) por mês desde 2011.	32
Figura 5 - Total de usuários ativos por mês	33
Figura 6 - Visão Geral do Potencial do Público Alcançado do Facebook.....	34
Figura 7 - Visão Geral do Potencial do Público Alcançado do YouTube	36
Figura 8 - Visão Geral do Público Potencial Alcançado pelo Instagram.....	38
Figura 9 - Crescimento do alcance de publicidade no Instagram	39
Figura 10 - Distribuição geográfica dos quatro grupos de EGDI em 2020.	42
Figura 11 - Números e porcentagens de países em diferentes grupos EGDI.....	43
Figura 12 - Linha do tempo do Governo Eletrônico no Brasil	45
Gráfico 2 - Porcentagem de órgãos federais e estaduais com perfil em Mídia Social....	60
Figura 13 - Etapas do monitoramento.....	63
Figura 14 - O favo de mel das mídias sociais	63
Quadro 1 - Estratégias para emprego das mídias sociais no setor público	65
Figura 15 - Etapas do Delineamento da pesquisa	69
Figura 16- Organograma da Embrapa.....	73
Figura 17 - Captura da tela da homepage da Embrapa – Indicando presença nas mídias sociais.....	76
Quadro 2 - Modelo de Análise	77
Quadro 3 - Presença Digital da Embrapa.....	80
Quadro 4 - Orientações de uso das mídias sociais pela Embrapa	83

Figura 18 - Manual <i>on-line</i> de Conduta nas Mídias Sociais	85
Figura 19 - Perfil da Embrapa no Facebook	87
Quadro 5 - Tempo de utilização e número de seguidores de cada mídia social.	88
Gráfico 3 - Engajamento da Embrapa no Facebook	89
Gráfico 4 - Engajamento da Embrapa no Instagram	90
Gráfico 5 - Duração dos vídeos no YouTube.....	91
Quadro 6 - Dados referente ao engajamento.....	91
Gráfico 6 - Total de Comentários nas mídias sociais.....	92
Quadro 7 - Totais do Engajamento	93
Figura 20 - Vídeos no perfil da Embrapa no Youtube.....	95
Figura 21 - Comentários em publicação do perfil da Embrapa no YouTube.	96
Figura 22 - Publicações da Embrapa no perfil do Instagram.....	97
Quadro 8 - Modelo de Análise com Dados das Mídias Sociais no perfil da Embrapa...	98
Figura 23 - Vídeo da Embrapa no YouTube.....	100
Figura 24 - Embrapa promovendo um concurso.....	101

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Mídias sociais mais utilizadas no Brasil e quantitativo de usuários	28
--	----

LISTA DE ABREVIACÕES E SIGLAS

APF – Administração Pública Federal
CCD – Coordenadoria de Comunicação Digital
CEGE – Comitê Executivo de Governo Eletrônico
CGI – Comitê Gestor da Internet no Brasil
CIGA – Comitê Interministerial Governo Aberto
Covid-19 – Corona Virus Disease 19
DGD – Departamento de Governança Digital
DNPEA – Departamento Nacional de Pesquisa e Experimentação
E-Digital – Transformação Digital
EGD – Estratégia de Governança Digital
EGDI – Índice de Desenvolvimento do Governo Eletrônico
E-GOV – Governo Eletrônico
EGTI – Estratégia Geral de Tecnologia da Informação
ePING – Padrões de Interoperabilidade em Governo Eletrônico
FGV – Fundação Getúlio Vargas
G2B – Governo e Empresas
G2C – Governo e Cidadão
G2E – Governo e
G2G – Governo e Governo
GAT – Grupo de Apoio Técnico
GT – Grupo de Trabalho
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IGP-DI – Índice Geral de Preços-Disponibilidade Interna
ITI – Instituto Nacional de Tecnologia da Informação
LAI – Lei de Acesso à Informação
LRF – Lei de Responsabilidade Fiscal
MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
MARE – Ministério da Administração e Reforma do Estado
MCT – Ministério de Ciência e Tecnologia
OGP – Open Government Partnership
OMS – Organização Mundial de Saúde)
NU – Organização das Nações Unidas

PBGE – Política Brasileira de Governo Eletrônico

PDRE – Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado

PDTI – Planos Diretores de Tecnologia de Informação e Comunicação

SAC – Serviço de Atendimento ao Cidadão

SECOM – Secretaria de Comunicação da Presidência da República

SEFTI-TCU – Secretaria de Fiscalização de Tecnologia da Informação do Tribunal de Contas da União

SGE – Secretaria Geral

SIAFI – Sistema da Informação de gastos do Tesouro Nacional

SIAPE – Sistema da Informação de dados cadastrais dos servidores civis federais

SIC – Serviço de Informação ao Cidadão

SISP – Sistema de Administração dos Recursos de Informação e Informática, da Administração Pública Federal

SISPLAN – Sistema da Informação de planejamento de ações do governo

SOCINFO – Programa Sociedade da Informação

TBT – Throwback Thursday

TCU – Tribunal de Contas da União

TI – Tecnologias de informação

TIC – tecnologias de informação e comunicação

UEPAE – Unidade de Execução de Pesquisa de Âmbito Estadual

UEPAT – Institutos de Pesquisa e Unidade de Execução de Pesquisa de Âmbito Territorial

WAS – Hootsuite and We Are Social

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	PROBLEMATIZAÇÃO	17
1.2	PRESSUPOSTOS E OBJETIVOS	18
1.3	JUSTIFICATIVA.....	20
2	REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO	22
2.1	MÍDIAS SOCIAIS E CONTEMPORANEIDADE	22
2.1.1	O facebook	31
2.1.2	O YouTube	34
2.1.3	O Instagram	37
2.2	GOVERNO ELETRÔNICO (E-GOV)	39
2.2.1	Governo Eletrônico no Brasil	43
2.3	O USO DAS MÍDIAS SOCIAIS NO SETOR PÚBLICO	55
2.3.1	Monitoramento de mídias sociais no setor público	61
3	ESTRATÉGIAS METODOLÓGICAS	67
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	67
3.2	DESENHO DA PESQUISA	68
3.3	CAMPO EMPIRICO - A EMBRAPA.....	71
3.3.1	Estrutura Organizacional da Embrapa	73
3.4	COLETA DE DADOS	75
3.5	ANÁLISE DOS DADOS	76
3.5.1	Modelo de Análise	76

4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	79
4.1	CASO EMBRAPA.....	79
4.2	A NORMATIZAÇÃO DAS MÍDIAS SOCIAIS NA EMBRAPA	81
4.1	A EMBRAPA NAS MÍDIAS SOCIAIS.....	86
4.1.1	Situação da utilização das Mídias Sociais.....	87
4.1.2	A Análise da Estratégia de Uso das Mídias Sociais	97
4.1.3	Monitoramento das Mídias Sociais da Embrapa.....	102
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	104
	REFERÊNCIAS	107
	APÊNDICE A – Roteiro de análise de documentos	119
	APÊNDICE B – Roteiro de observação sistemática de sites	120
	APÊNDICE C – Documentos oficiais da Embrapa referente ao uso de mídias sociais	121
	APÊNDICE D – Fichários de Orientações de uso das Mídias Sociais pela Embrapa..	122
	APÊNDICE E – Fichários de observação sistemática das Mídias Sociais	125

1 INTRODUÇÃO

O crescimento da internet nos últimos anos provocou diversas mudanças em nossa sociedade, seja do ponto de vista social, cultural, econômico, organizacional e político. Trein (2008) enfatiza que o fenômeno da evolução da Internet se tornou um espaço para colaboração, focado nas pessoas, e descreve as principais características da Web 1.0 e Web 2.0¹. Segundo a autora, a Web 1.0 tem enfoque na publicação de conteúdo de um para um e a produção controlada, no uso de navegadores com sistemas complexos e na tecnologia. Já a Web 2.0 está voltada para a participação com construção coletiva e colaborativa de conteúdo de todos para todos, para o uso de plataformas Web com interfaces amigáveis e tem, como uma das marcas principais, a atitude do usuário. A próxima fase da evolução da Web, a Web 3.0 está em andamento e de acordo com Oliveira (2018), caracteriza-se por um período de evolução da Web com a criação de ambientes informacionais especializados.

De acordo com Kent (1998), as tecnologias Web desenvolvidas geraram uma demanda por opções digitais de compartilhamento dialógico e de conhecimento, ou seja, a evolução da Web 1.0 para Web 2.0, permitindo mais facilmente a troca de informações entre usuários, possibilitando interagir entre si e com os geradores de conteúdo. Kent (1998) acredita que as ferramentas de mídias sociais foram resultantes dessa interação. Nesse contexto da evolução da Web, a atual Web 3.0, segundo Suares (2020) surge com o objetivo de aumentar o significado dos dados, alcançando maior interoperabilidade e apresentando novas mudanças na forma de relacionamento social e comunicação entre as pessoas, isto pois ela se baseia em agregar informações complementando conteúdos. Kavasana (2010) esclarece que através do uso destas ferramentas é possível a criação de ambientes colaborativos, grupos de interesse, *wikis*, comunidades virtuais e mecanismos de interação, como bate-papos e registro de comentários.

¹ O'Reilly (2005) define a Web 2.0 sendo a rede como plataforma, abarcando todos os dispositivos conectados. As aplicações Web 2.0 são aquelas que produzem a maioria das vantagens intrínsecas de tal plataforma: distribuem o software como um serviço de atualização contínuo que se torna melhor quanto mais pessoas o utilizam, consomem e transformam os dados de múltiplas fontes - inclusive de usuários individuais - enquanto fornecem seus próprios dados e serviços, de maneira a permitir modificações por outros usuários, criando efeitos de rede através de uma 'arquitetura participativa' e superando a metáfora de página da Web 1.0 para proporcionar ricas experiências aos usuários (O'REILLY, 2005)

Pode-se afirmar que a mídia social integra tecnologia, interação social e criação de conteúdo usando a sabedoria das multidões para conectar colaborativamente informações *on-line*, ou seja, oferece diversas perspectivas e diferentes conhecimentos relacionados ao mesmo tema.

Através das mídias sociais, pessoas ou grupos podem criar, organizar, editar, comentar, combinar e compartilhar conteúdo. Segundo Kavasana (2010) os exemplos de mídia social baseada na Web incluem, mas certamente não estão limitados a *Weblogs*, plataformas de redes sociais (como o Facebook), compartilhamento de vídeo/fotos (como Instragram, YouTube, Vine), wikis (como *Wikipedia*), fóruns de discussão, *Feeds RSS*, *podcasts*, *LinkedIn*, *microblogs* (como o Twitter) entre outros. Como, na esfera privada da vida, as mídias sociais são relevantes, elas também podem ser usadas por entidades, ou organizações públicas. E de acordo com o autor, esses não são os únicos meios pelos quais os governos estão tentando se tornar mais transparentes e interativos

Construídas sobre as bases ideológicas e tecnológicas da Web 2.0, as mídias sociais são um grupo de aplicações baseadas na Internet que permitem atividades, práticas e comportamentos entre as comunidades de pessoas que se reúnem *on-line* para compartilhar informações, conhecimentos e opiniões, assim como a criação colaborativa de conteúdo, interação social em diversos formatos, tais como textos, imagens, áudios e vídeos, usando a conversação como meio de comunicação (KAPLAN, 2010). As mídias sociais desempenham uma importante função de democratizar a informação, assim transforma pessoas, de leitores, em editores do conteúdo. Muda-se o mecanismo de difusão da informação para um modelo de compartilhamento, conectar a informação de uma forma colaborativa (EVANS, 2008).

Rosa (2018) enfatiza que a informatização e a chegada da internet ocasionaram mudanças significativas no setor público, principalmente nas formas de comunicação, possibilitando a construção de pontes estratégicas para aproximação dos governos aos cidadãos, sendo a adoção das mídias sociais um dos exemplos desse fenômeno. Tendo em vista os benefícios que as tecnologias proporcionam, motivado pelo potencial da internet, o governo passa a adotá-las por meio do uso de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), buscando a modernização da administração pública (AGUNE, 2005), elevando seu nível de governança, isto é, sua capacidade de governo (ARAUJO, 2014) e na melhoria da eficiência dos processos operacionais e administrativos dos governos (AGUNE, 2005). É a partir dessa necessidade que o Governo Eletrônico (*e-gov*) ganha relevância, utilizando a internet para disponibilizar serviços e informações governamentais (MEDEIROS, 2005).

Lenihan (2002) acredita que o governo eletrônico através da utilização das TICs, possa alcançar o estreitamento pretendido nas interações entre cidadãos e governo. Nesse sentido, as TICs passam a ser vistas como um instrumento que permite estender o espaço público e melhorar a eficácia e eficiência do processo democrático (EVANGELIDIS, 2002). As mídias sociais entram no cenário da modernização da administração pública como ferramentas de TICs com poder de impulsionar a participação dos cidadãos na vida política. Buscando com que as decisões públicas sejam tomadas conforme os reais anseios e necessidades dos cidadãos, deste modo aumentando o engajamento da sociedade (MESQUITA, 2019). Dessa forma, Mesquita (2019) ressalta que, a partir de 2012, houve a ampliação da utilização de plataformas digitais pelos órgãos públicos, como as mídias sociais (Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, Youtube etc.).

A partir do crescente acesso às mídias sociais, Zhang (2010) realizou um estudo² sobre o papel dessas mídias no engajamento de pessoas no processo democrático. Tal processo refere-se à participação social e, sobretudo, política do cidadão em relação às instituições governamentais. O estudo de Zhang (2010) evidencia que a confiança em mídias sociais está positivamente relacionada com a participação social do cidadão. Assim, pode-se inferir que essa relação se deve ao potencial estímulo ao envolvimento comunitário que as mídias sociais podem promover. Esse engajamento pode ser um aspecto determinante da mudança de atitudes dos gestores para com as demandas da sociedade.

Com o intuito de demonstrar que houve uma crescente tendência do uso de mídias sociais pelos agentes públicos e agentes políticos no âmbito da administração pública no Brasil e no mundo, Silva (2015) afirma que, em 2012, foi observada uma crescente normatização da utilização das mídias sociais pela gestão pública, após uma iniciativa da Secretaria de Comunicação da Presidência da República (Secom). Embora, já fosse registrado que inúmeros órgãos da administração pública federal faziam uso das mídias sociais para interação com os cidadãos e divulgação de ações (SILVA, 2015). Já no âmbito internacional, Silva (2015) apresenta um estudo da *University of Illinois*, com as 75 maiores cidades dos Estados Unidos,

² A pesquisa foi realizada em uma cidade de médio porte e em seus arredores no sudoeste dos Estados Unidos. O público foi selecionado aleatoriamente a partir de um banco de dados de moradores do município, totalizando 998 pessoas e obtendo uma taxa de resposta de 30,2%. As entrevistas foram aplicadas por estudantes treinados do curso de Métodos de Pesquisa de uma grande universidade local.

que evidenciou um aumento significativo, em torno de 50 %, na adoção das mídias sociais pelo poder público local, entre os anos de 2009 e 2011.

Diante desse contexto, no Brasil, sobretudo após a promulgação da Lei de Acesso à Informação (LAI), como passou a ser conhecida, em 2011 (BRASIL, 2011), foi atribuído 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. Divulgando conteúdo relacionados a ações, atividades desenvolvidas, planejamento, relatórios financeiros. De acordo com Silva (2015), os governos locais têm adotado tais ferramentas para aproximar-se dos cidadãos e, em alguns casos, promover a participação e o controle social. O autor enfatiza que o uso crescente de mídias sociais e dos demais recursos da internet por órgãos públicos, como previsto na LAI, reflete um fenômeno já existente em diferentes setores da sociedade. Tomando como referência Possamai (2016, p.124):

a LAI atua regulando o acesso de qualquer cidadão às informações sob a custódia dos órgãos públicos das administrações direta e indireta dos três poderes, em todos os níveis, assim como estabelece o processo para a solicitação de informações, prazos de respostas e possibilidades de recurso (transparência passiva), a LAI versa sobre as informações cuja publicação é obrigatória, independentemente de requerimento (transparência ativa). Nesse quesito, estabelece não só o conteúdo mínimo a ser publicado, mas também alguns requisitos, dentre os quais a possibilidade o acesso e a gravação de relatórios em formato aberto, estruturado e legível por máquina. Ao incorporar essa previsão, a LAI tornou-se a primeira norma de acesso à informação no mundo a adotar em seu escopo os dados abertos governamentais.

Rocha (2014) acredita que por meio da análise do material proveniente das mídias sociais, os gestores públicos têm a possibilidade de instrumentalizar os interesses dos cidadãos para o desenvolvimento de políticas públicas mais efetivas e que supram ou até mesmo superem as necessidades da sociedade. Esses interesses devem estar em primeiro lugar, ao se realizar o monitoramento de mídias digitais, e não relacionado a campanhas eleitorais. Rocha (2014, p. 18) enfatiza ainda que o setor público deve utilizar o monitoramento com o objetivo semelhante ao das empresas privadas: “gerar informação estratégica para os gestores, criando padrões para adquirir, criar, distribuir e usar as informações disponíveis nos ambientes interno e externo dessas organizações”.

Com relação às contribuições das mídias sociais à gestão, de acordo com Mergel (2012b), as organizações públicas dos Estados Unidos têm adotado as mídias sociais para atingir o

público-alvo de seus serviços. Sendo assim, de acordo com a autora, essas organizações utilizam os diversos tipos de mídias sociais como canais para aumentar a transparência, para suportar as atividades colaborativas internas e externas, e como uma forma de inovação na promoção da participação e do engajamento público. Contudo, ainda é necessário investigar se, no Brasil, esses propósitos são os desempenhados pelas instituições de fato e/ou se há outros.

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

Segundo Mergel (2019) as TICs criam a possibilidade de melhorar a relação da administração pública com os cidadãos, assim como, a identificação de suas demandas, potencializando os cidadãos, através da agregação de preferências coletivas. A autora complementa afirmando que o governo faz uso do conhecimento do cidadão como um novo e valioso recurso. Sendo assim, de acordo com Silva (2015) a administração pública tem lançado mão da ferramenta de mídia social numa tendência de aproximar os gestores dos cidadãos, tornando o fluxo de informações mais profícuo e eficiente. Baseando-se nas afirmações desses autores, pode-se inicialmente inferir que existe a possibilidade de as mídias sociais estarem se mostrando um precioso meio de comunicação entre organizações e seus públicos.

A pesquisa desenvolvida neste estudo enfocou os novos mecanismos de interação entre governo e sociedade, visando o aprofundamento da análise quanto à função estratégica que possuem a partir do estímulo à participação popular e à democracia participativa gerados com o surgimento das mídias sociais governamentais. Como lócus de estudo deste trabalho, foi definida a Embrapa, por ser a empresa referência no setor de interesse da pesquisadora, setor agropecuário.

Além de ser uma empresa do setor agropecuário, a Embrapa também foi escolhida por já possuir presença nas mídias sociais digitais: Facebook, YouTube, LinkedIn, Twiteer, Flirk e Instagram, mesmo que uma avaliação inicial e superficial não consiga comprovar que estas mídias sociais estejam sendo utilizadas como ferramenta para aprimoração das ações e atividades planejadas pela Embrapa.

Complementarmente, este trabalho aborda o uso das mídias sociais pelo setor público, especificamente em uma empresa pública. Portanto, empreendemos investigação sobre o uso de mídias sociais na Embrapa, no sentido de averiguar se a empresa, possui uma estratégia clara e, consegue, de fato, estabelecer um diálogo com seu público e a partir desta comunicação

reestruturar e redirecionar suas ações para melhor atender às expectativas do público beneficiário.

A partir deste contexto pode se definir então, como questão orientadora para essa pesquisa, a seguinte indagação: De que forma a Embrapa atua nas mídias sociais e como o monitoramento dessas mídias sociais contribui para o direcionamento no desenvolvimento de atividades e ações executadas pela empresa, no sentido de melhor atender às demandas e necessidades do público beneficiário de suas ações?

1.2 PRESSUPOSTOS E OBJETIVOS

A pesquisa desenvolvida neste trabalho teve como ponto de partida um conjunto de quatro pressupostos que foram levantados com base em outros trabalhos disponíveis na literatura científica e em levantamento inicial realizado por essa autora. O primeiro pressuposto admite que o monitoramento das mídias sociais da Embrapa possibilita a identificação de lacunas que dificultam ou mesmo impeçam uma produção agropecuária mais eficiente. Tomando como referência os argumentos defendidos nos estudos de Mergel (2013a) e Rocha (2014), considera-se como pressuposto teórico-empírico que os gestores públicos, ao utilizarem os recursos disponibilizados pelas mídias sociais, têm a possibilidade de instrumentalizar os interesses dos cidadãos para a gestão e o desenvolvimento de programas, projetos e políticas públicas mais efetivas que supram ou superem as necessidades da sociedade.

Além da fundamentação teórica apresentada, este pressuposto também está ancorado na experiência da autora, uma vez que vivenciou situações em que era necessária a realização de pesquisa sobre doenças e enfermidades que afetam a produtividade do rebanho e da lavoura, buscando alternativas eficiente para minimizar ou erradicar o problema, que demandava a identificação das necessidades oriundas de pequenos, médios e grandes produtores do setor agropecuário, como o desenvolvimento de variedades vegetais adaptadas ao clima da região. No exemplo citado, necessitava-se de informações para o desenvolvimento ou aprimoramento de pesquisas e ações com o objetivo de minimizar problemas como doenças, pragas, espécies não adaptadas no setor agropecuário brasileiro aumentando assim, a eficiência na produção.

O segundo pressuposto desta pesquisa infere que, com o uso das mídias sociais, a sociedade consiga influenciar as escolhas de ações e políticas desenvolvidas e executadas pela Embrapa. Tomando como referências as afirmações de Faria (2012), que defende que a internet

é capaz de solucionar os problemas e limitações de comunicação impostos pela mídia tradicional e com isso melhorar o nível de participação e atuação da sociedade na tomada de decisão do Estado, o que possibilita avanços para a democracia.

O terceiro pressuposto afirma que o cidadão ao interagir nas mídias sociais e ser respondido e/ou ter suas demandas atendidas aumenta o engajamento, despertando o interesse nos assuntos governamentais e em colaborar no desenvolvimento e gestão de programas, políticas e ações públicas. Toma-se como referências, os argumentos defendidos por Nogueira (2007), que afirma que as tecnologias de mídias sociais elevam a eficiência governamental ao permitirem o conhecimento das demandas diretas da população enquanto reduzem custos. Portanto, os recursos públicos são utilizados nas demandas identificadas, evitando gastos com políticas públicas ou programas que não atendam às necessidades da sociedade, reduzindo dessa forma os custos. Acredita-se que ao envolver o cidadão no processo decisório, a democracia se torna mais alinhada aos anseios dos cidadãos.

O quarto pressuposto assume que as mídias sociais podem mudar as formas de interação dos cidadãos com o governo, de maneira a torná-las mais colaborativas entre os próprios cidadãos e mais próximas entre as organizações públicas. Toma-se como referência, os estudos de Meijer (2013, p. 346), que inferem que as mídias sociais possuem um efeito transformador sobre o governo referindo-se à ideia do "estado gerado pelo usuário" e argumentam que o caráter da plataforma tem potencial de mudar fundamentalmente a natureza das relações entre governo e cidadãos.

Visando responder à pergunta de pesquisa proposta e verificar os respectivos pressupostos esta pesquisa teve como objetivo geral identificar se existe uma estratégia clara de ação nas mídias sociais e analisar as contribuições que o monitoramento do perfil da Embrapa nas mídias sociais Facebook, YouTube e Instagram pelo período de quatro meses, em 2022, trouxe para a escolha de atividades e ações desenvolvidas pela Embrapa.

Esse objetivo principal buscou ser atingido através dos seguintes objetivos específicos:

a) Verificar, no setor público brasileiro, a origem e a evolução do desenvolvimento da utilização e apropriação das mídias sociais; b) Descrever a estrutura administrativa, legal e normativa referente ao uso de mídias sociais na Embrapa; c) Caracterizar a estratégia de utilização de mídias sociais adotada pela Embrapa; d) Analisar o engajamento nas mídias sociais da Embrapa; e) Analisar os efeitos do monitoramento tem trazido para reorientar as atividades e ações desenvolvidas pela Embrapa.

1.3 JUSTIFICATIVA

As mídias sociais surgiram como ferramentas que minimizam as distâncias entre pessoas, empresas, organizações, governos, impulsionando a comunicação, dando voz a pessoas de todos os setores da sociedade. Esta nova concepção de uso das tecnologias da informação como meio de proporcionar interação entre usuários e desenvolvedores tornou as emergentes mídias sociais potenciais canais de comunicação devido à sua flexibilidade, rapidez e alcance, além de possibilitar o compartilhamento de conteúdos (CORRÊA, 2009a). Deste modo lançar mão de estratégias de coleta, análise e gestão das informações postadas nas mídias sociais digitais, possibilita a visão geral da atuação da organização, gerando dados que podem auxiliar os gestores no planejamento de ações ou na prevenção e solução de problemas.

Rocha (2014) afirma que é inquestionável a importância da informação nos aspectos relacionados à criação, compartilhamento e utilização do conhecimento nas organizações, principalmente se levarmos em consideração o atual contexto econômico-político-social, de intensa concorrência, acelerado desenvolvimento tecnológico e a alta velocidade da informação. É muito comum encontrar informações e estudos sobre mídias sociais no Setor Privado. No entanto, o uso das mídias sociais no Setor Público, especificamente em uma empresa pública do setor agropecuário, acontece em menor escala. Portanto, o assunto ainda está longe de ser esgotado, existindo lacunas de conhecimento.

Diante desse contexto, vale lembrar que este estudo poderá ser utilizado para esclarecer os gestores, sobre como o monitoramento de mídias sociais pode contribuir para instituições públicas, além de servir como base teórica para futuras análises referentes à eficácia do monitoramento de mídias em outras instituições e outros ambientes. Cabe ainda salientar que a própria utilização e apropriação das mídias sociais tanto pelos governantes, quanto pela sociedade, constitui-se em um fenômeno novo. Dessa forma, esse estudo tem potencial para contribuir na compreensão desses processos, criando-se, assim, possibilidades de pesquisa e subsídios para a prática da gestão.

Pode-se salientar que a autora possui experiência pessoal coordenando e executando programas e políticas públicas direcionados para pequenos agricultores familiares do sertão do São Francisco, em Pernambuco. Programas como, por exemplo, Garantia Safra, Brasil sem Miséria e Água para Todos, que possuem abrangência nacional e são regidos pelos mesmos critérios para todo o território brasileiro, sem considerar as diferenças culturais, climáticas e aptidão de produção que são específicas e singulares em cada região brasileira. Essa distância

existente entre a sociedade e o poder público, no setor agropecuário, resulta no planejamento de políticas públicas, programas e ações voltados para esse público, sem a participação do público beneficiário.

Oliveira (2017) e Rocha (2014) afirmam que o monitoramento de mídias sociais pode subsidiar a elaboração de políticas públicas, através de uma avaliação das opiniões, atitudes e sentimentos das pessoas expressos através das mídias sociais. Observou-se essas ações e programas poderiam alavancar uma mudança na realidade de muitos brasileiros, porém não estão adequadas, apresentando baixa eficiência e pouco desenvolvimento no setor.

Diante dessa realidade, aumentou o interesse científico da autora pelo processo de desenvolvimento de programas e políticas públicas funcionais, com a participação do público-alvo. Portanto, a realização deste trabalho justifica-se pela curiosidade de verificar os impactos que as mídias sociais podem trazer na relação entre governo e sociedade, ao aproximar o gestor público do cidadão. Através dessa pesquisa busca se identificar se a participação através do uso das mídias sociais consegue influenciar as ações desenvolvidas pela Embrapa.

Kunsch (2011) chama atenção para outro ponto relevante afirmando que as TICs surgiram e se desenvolveram para favorecer a comunicação, o relacionamento, e a participação dos cidadãos nas questões de interesse coletivo. E segue dizendo que, mesmo assim, as TICs podem simplesmente ser meras promotoras de maior rapidez de circulação da informação e oferecer serviços de má qualidade.

Isto se não vieram acompanhadas de uma profunda reestruturação administrativa no setor público e de um olhar mais atento das organizações para a ascensão da sociedade civil na vida política dos países, se não estiverem sustentadas por estratégias apropriadas de comunicação” (KUNSCH, 2011, p.16).

Enfim, pode-se afirmar que este estudo também se justifica pela possibilidade de contribuir no esclarecimento e na identificação das finalidades do uso das mídias sociais para solicitar informação e/ou expressar opiniões e/ou pedir respostas pessoais a seus representantes; identificar o tipo de público que faz uso das mídias sociais; possibilitar a identificação de diferenças entre os grupos de cidadãos e entre líderes de opinião digitais; trazer melhoria na gestão, direcionando conteúdos de qualidade nutrindo a sociedade com informações relevantes, atendendo às demandas e necessidades do cidadão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

Neste capítulo, são apresentadas a origem, a utilização e a adoção das mídias sociais pela sociedade e pelas organizações. Em seguida, é estabelecido um panorama histórico desde a origem do Governo Eletrônico, para caracterizar o desenvolvimento e a evolução do Governo Eletrônico no Brasil. Por fim, é apresentada a utilização das mídias sociais no setor público e seu monitoramento. Este tópico tem o objetivo de apresentar a fundamentação teórica necessária para o desenvolvimento deste trabalho, bem como as análises e conclusões.

2.1 MÍDIAS SOCIAIS E CONTEMPORANEIDADE

O surgimento e aperfeiçoamento da internet proporcionou o desenvolvimento e melhoramento das TICs (BOARIA, 2014). A constante evolução da internet, que antes tinha a ênfase na publicação e em tecnologia, tornou-se espaço para a colaboração, com foco nas pessoas e nos serviços de empresas que estas pessoas utilizam (ROCHA, 2014). Essa evolução citada acima pode ser compreendida através da transformação da Web 1.0 para a Web 2.0.

Segundo Silva (2019, p.45), a Web 1.0 era direcionada apenas para leitura, “sendo estática e unidirecional”. Os conteúdos postados objetivavam basicamente a apresentação de produtos e serviços e possíveis formas de contato para os clientes, ou seja, as informações podiam ser apenas observadas, sem a possibilidade de comentar ou qualquer tipo de interação por parte dos utilizadores (SILVA, 2019). Na Web 2.0, as pessoas estão *on-line* a pesquisar e ler conteúdos elaborados por outros, assim como, a produzir conteúdos (BOYD, 2007), possibilitando a participação e a construção coletiva e colaborativa desses materiais (TREIN, 2008). Rocha (2014) acredita que a visão elucidada com Web 2.0 modificou o modo de relacionamento entre as pessoas e as organizações, ocasionando uma transformação na forma de disponibilizar e consumir conteúdo da internet, resultando no crescimento do uso das mídias sociais digitais.

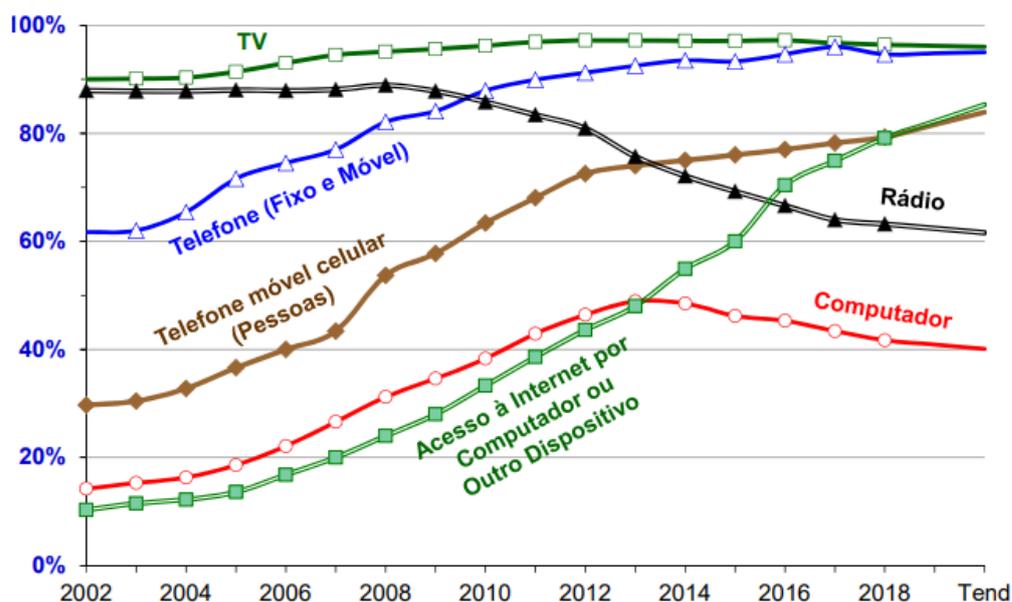
A Web 3.0 surge como uma evolução da Web 2.0 sendo esta gerenciada pelo usuário humano, já a 3.0 envolve uma experiência Web integrada onde a máquina será capaz de entender e catalogar dados de maneira semelhante aos humanos (RUDMAN, 2016). De acordo com Suares (2020), o que atribuem um alto grau de personalização às ferramentas web. Rudman (2016) infere que isso facilitará um *data warehouse* mundial, onde qualquer formato de dados pode ser compartilhado e compreendido por qualquer dispositivo em qualquer rede.

Diante deste contexto, o que se conhece hoje como mídias sociais é parte dessa evolução. As mídias tradicionais, a exemplo da televisão, rádio e jornal, são o meio de comunicação em massa, mesmo com o crescimento e fortalecimento das mídias sociais e dos meios eletrônicos nos últimos anos (DIZARD, 2000). Dizard (2000) acredita que continuará sendo, por muito tempo, em termos do seu alcance e influência, mas se submeterá a profundas transformações, à medida que precisar se adaptar a novas tecnologias, à mudança de comportamento do público e aos constantes desafios impostos pela Internet. A mídia tradicional deve permanecer como um “elo constante na transição para um novo ambiente de comunicação de massa” (DIZARD, 2000, p. 257).

Recuero (2009) aponta um diferencial na funcionalidade entre as mídias tradicionais e sociais, pois, enquanto nas mídias tradicionais o controle se concentra em um reduzido número de atores, como agências de publicidade e os veículos propriamente ditos, as mídias sociais possuem o controle disseminado entre seus usuários, quebrando a estrutura emissor-receptor e possibilitando que as informações sejam transmitidas de forma muito mais rápida. As mídias sociais tratam-se, portanto, de uma tecnologia caracterizada pela interatividade, personalização de serviços e conteúdos gerados pelos usuários, onde é possível criar, montar e utilizar-se desses mecanismos conforme o seu interesse (ARAÚJO, 2012).

Os meios de comunicação nos domicílios brasileiros tiveram seu uso afetados com a intensificação do uso da internet, e pode-se dizer a chegada das mídias sociais, entre os anos de 2002 e 2018, como demonstrado na Figura 1. De acordo com Comitê Gestor da Internet no Brasil (CGI), em 2002, cerca de 90% da população tinha acesso à televisão, em 2018 houve um aumento atingindo quase 100% dos domicílios. O rádio sofreu um declínio na sua utilização, reduzindo em torno de 30%. O crescimento mais expressivo pode ser observado no acesso à internet, independente do dispositivo utilizado. Em 2002, 10% da população tinha acesso à internet, já em 2018 houve um crescimento de mais de 70%, chegando em torno de 83% da população com acesso à internet.

Figura 1 - Penetração (%) das TICs nos Domicílios do Brasil.



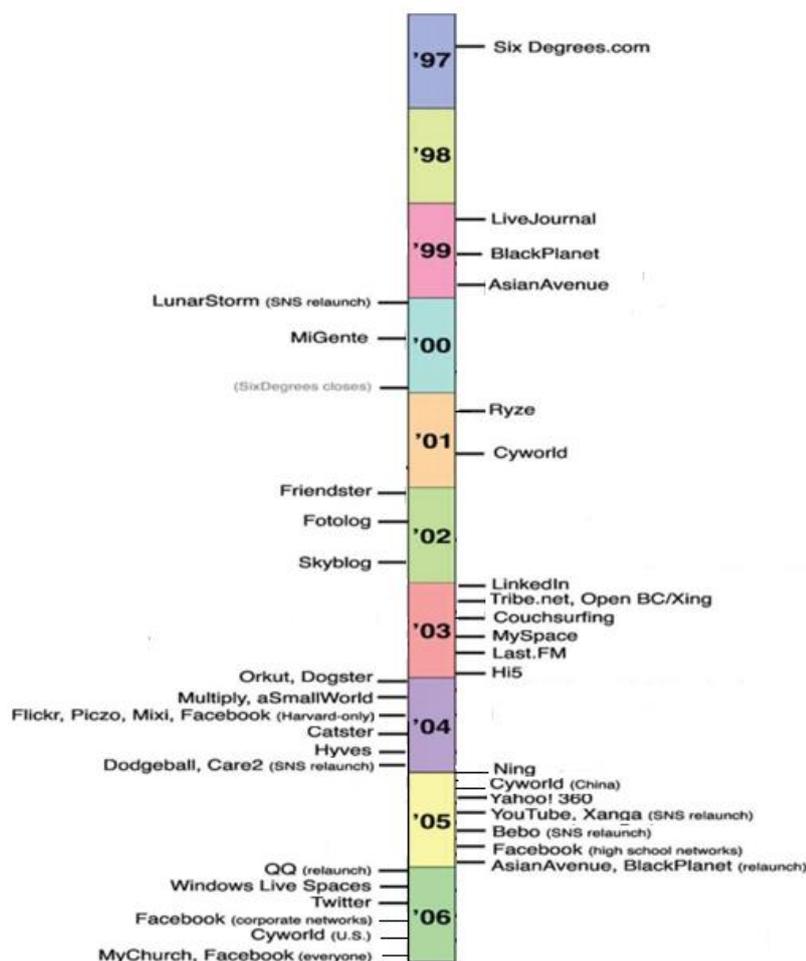
Fonte: CGI (2020, p. 17).

Em relação à origem das mídias sociais, Silva (2015) afirma que o avanço da Tecnologia de Informação (TI) nos anos 90 resultou no seu surgimento e desenvolvimento. Kaplan (2010) descreve que foi, nos primeiros anos do Século XXI, que surgiram as expressões mídias sociais e Web 2.0, mas a concepção e mesmo a utilização de mídia social podem ter originado vários anos antes. Segundo os autores:

Em 1979, Tom Truscott e Jim Ellis, da *Duke University*, criaram a *Usenet*, um sistema de discussão mundial que permitia aos usuários da Internet postar mensagens públicas. No entanto, a era das mídias sociais como a entendemos hoje provavelmente começou há cerca de 20 anos antes, quando Bruce e Susan Abelson fundaram o *Open Diary*, um site de rede social que inicialmente reuniu em uma comunidade escritores de diários *on-line* (Kaplan, 2010, p. 60).

Para Berthon (2012), as mídias sociais surgiram para facilitar a interação entre indivíduos e organizações, pois dão a possibilidade de compreender os comportamentos e os conteúdos que são disseminados na Internet. Nos últimos 20 anos, as mídias sociais passaram por um intenso desenvolvimento até chegarem no formato atual que conhecemos. Como já dito anteriormente, essas ferramentas não são propriamente novas. A Figura 2 apresenta uma linha do tempo com os anos em que as principais mídias sociais foram lançadas.

Figura 2 - Linha do tempo da criação dos principais site de mídias sociais



Fonte: Adaptado de Boyd (2007, sp).

De acordo com a Figura 2, em 1997 surgia o *Six Degrees.com* como uma ferramenta para as pessoas se conectarem e trocarem mensagens. Embora o *SixDegrees* tenha atraído milhões de usuários, ele não se tornou um negócio sustentável e, em 2000, o serviço foi fechado. No ano de 1999, foram lançados *AsianAvenue*, *BlackPlanet* e *MiGente* em 2000, esses sites permitiam que os usuários criassem perfis pessoais, profissionais e de namoro, os usuários podiam identificar amigos em seus perfis pessoais sem buscar aprovação para essas conexões (BOYD, 2007). Ainda em 1999, nasceu o *LiveJournal* com conexões unidirecionais, não tinha interação com outros usuários e apenas transmitia as informações publicadas do usuário e se caracterizavam como diários on-line. (BOYD, 2007).

Em 2001, foi lançado o *Ryze*, com o intuito de alavancar as redes de negócios dos usuários. O *Friendster* foi lançado em 2002, como um complemento social do *Ryze*. Enquanto

a maioria dos sites de namoro se concentrava em apresentar pessoas estranhas, sem nenhuma ligação, com interesses semelhantes, o *Friendster* foi projetado para ajudar amigos de amigos a se encontrarem (BOYD, 2007).

A partir de 2003, muitos novos sites de mídias sociais foram lançados, a maioria assumiu a forma de sites direcionados em perfis, tentando replicar o sucesso inicial do *Friendster*. Enquanto os sites profissionais como *Tribe.net*, *LinkedIn*, *Visible Path* e *Xing* (anteriormente *openBC*) enfocaram em pessoas de negócios, outros enfocaram em relacionamento amoroso como *Dogster*, que ajudaram estranhos a se conectarem com base em interesses compartilhados. O *Care2* ajudava ativistas a se encontrarem, *Couchsurfing* conectava viajantes a pessoas com sofás e *MyChurch* conectava a igrejas cristãs e seus membros (BOYD, 2007). Além disso, à medida que os fenômenos da mídia social e conteúdo gerado pelo usuário cresceram, sites focados em compartilhamento de mídia começaram a implementar recursos, como *Flickr* (compartilhamento de fotos), *Last.FM* (hábitos de ouvir música) e YouTube (compartilhamento de vídeo) (BOYD, 2007).

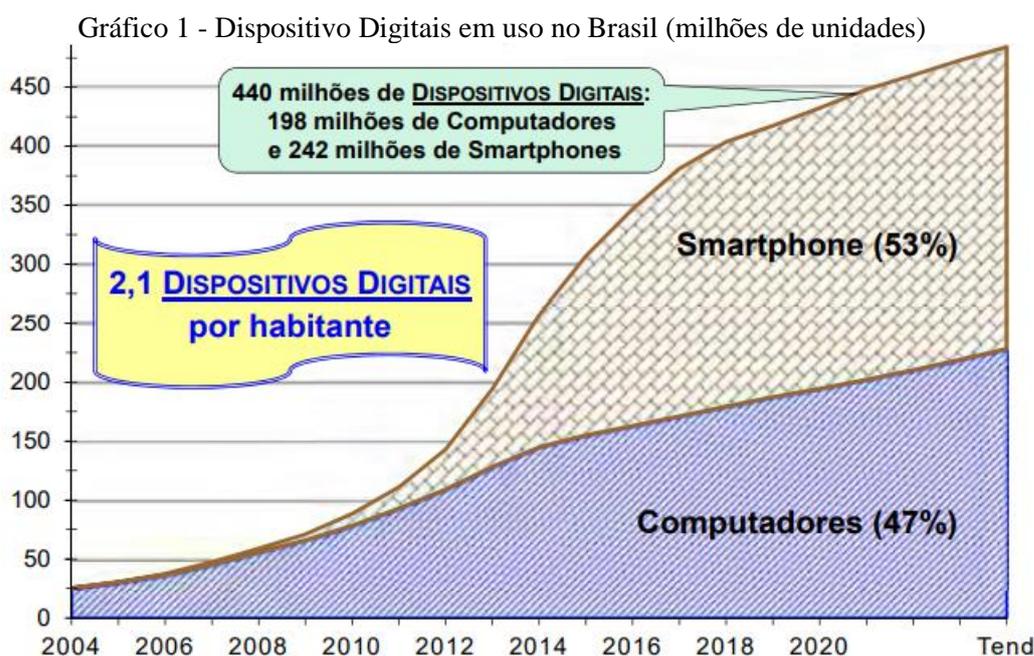
Grandes corporações investiram em suas próprias redes sociais, como por exemplo, o *Orkut* do Google, que não conseguiu construir uma base de usuários nos Estados Unidos (EUA), mas fez do Orkut a rede social do Brasil. O *Windows Live Spaces*, da Microsoft, também foi lançado para os EUA, mas obteve uma recepção morna, e se tornou extremamente popular em outros lugares (BOYD, 2007).

O *MySpace* foi iniciado em 2003, para competir com sites como *Friendster*, *Xanga* e *AsianAvenue* e depois virou um fenômeno mundial. O *Mixi* alcançou ampla adoção no Japão, o *LunarStorm* decolou na Suécia, os usuários holandeses abraçaram o *Hyves*. O *Grono* conquistou a Polônia, o *Hi5* foi adotado em países menores da América Latina e Europa, e o *Bebo* tornou-se muito popular no Reino Unido, Nova Zelândia e Austrália. Além disso, os serviços comunitários e de comunicação anteriormente populares começaram a implementar recursos de mídias sociais (BOYD, 2007). O serviço de mensagens instantâneas *QQ* chinês rapidamente se tornou o maior site de mídias sociais do mundo ao adicionar perfis e tornar os amigos visíveis. Enquanto isso a ferramenta de fórum da *Cyworld* conquistou o mercado coreano ao introduzir *homepages* e amigos. O YouTube e o Facebook como fazem parte desse estudo serão abordados ainda nessa seção mais detalhadamente.

Diante desse contexto é interessante elucidar que as ferramentas de TICs, as mídias sociais digitais, estão intensamente presentes no cotidiano da sociedade. O Centro Regional de

Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação (CETIC), divulgou os resultados da pesquisa (TIC) em 2020, demonstrando que mais de dois terços da população do país (83%) possuíam conexão com a internet, ou seja, o Brasil possuía 152 milhões de usuários de internet (CETIC, 2020). Em paralelo a esta ideia, Stiglitz (2013) afirma que as mídias sociais por serem plataformas digitais permitem aos cidadãos acompanhar e influenciar as decisões políticas, assim como possibilitam ao setor público prover formas eficientes de oferecer informações governamentais e propiciar debates.

O crescimento do uso das mídias sociais também ganhou força no meio corporativo, tornando-se uma importante ferramenta de comunicação e marketing para as empresas, permitindo-lhes realizar ações direcionadas de acordo com os perfis de seus usuários e comunidades (SMITH, 2009). Atualmente, o Brasil possui 440 milhões de dispositivos digitais (computador, notebook, tablet e smartphones) em uso, ou seja, são dois por habitante, de acordo com pesquisa realizada em 2021, pela Fundação Getúlio Vargas (MEIRELES, 2021). Desse montante, 242 milhões são smartphones como pode ser observado no Gráfico 1.



Fonte: Meireles (2021, sp)

De acordo com a pesquisa sobre o uso das TICs nos domicílios brasileiros (TIC, 2020), o acesso à internet chegou a 83% dos domicílios, ou seja, o equivalente a 150,5 milhões de pessoas, tem acesso diário à internet. A pesquisa da *Hootsuite and We Are Social (WSA)* (2022) apontou que o Brasil é o terceiro país que passa mais tempo *on-line*, tendo uma média diária de

10 horas e 03 minutos por pessoa na faixa etária entre 16 e 64 anos, utilizando qualquer dispositivo. Em relação ao tempo diário despendido por cada usuário nas mídias sociais, são de 3 horas e 41 minutos e 77,9 % da população brasileira são usuários ativos dessas plataformas (WAS, 2022). Ainda conforme essa pesquisa, a Tabela 1 apresenta os dados das mídias sociais mais usadas no Brasil e o crescimento no ano de 2021.

Tabela 1 - Mídias sociais mais utilizadas no Brasil e quantitativo de usuários

Mídias Social	Usuários (Milhões)	% da população	Crescimento último ano 2021 (%)
Youtube	138	70,6	5,9
Instagram	119.450	67,4	11
Facebook	116	65,5	-10,60
Linkedin	52	32,1,1	3
Twitter	19.050	10,8	1,6%

Fonte: Elaborado com base em WSA (2022)

A Tabela 1 apresenta que no Brasil 138 milhões de usuários utilizam o Youtube, representando 70,6% da população, 119.450 milhões de usuários utilizam o Instagram, representando 67,4% da população, 116 milhões de usuários utilizam o Facebook, equivalente a 65,5% da população; 52 milhões de usuários utilizam o LinkedIn, representando 32,1% da população; 19,050 milhões de usuários utilizam o Twitter, representando 10,8% da população (WSA, 2022). Foi observado que a mídia social com maior crescimento no último ano foi o Instagram, e o Facebook, por suavez, diminuiu 10,6%.

Existem diversas definições para mídias sociais desde que se configurou a Web 2.0. Muitos autores buscaram descrever e defini-las, de acordo com a evolução dessa plataforma. Para Souza (2010, p. 4) as:

Mídias sociais são definidas como tecnologias e práticas on-line usadas por pessoas ou empresas para disseminar conteúdo, provocando o compartilhamento de opiniões, ideias, experiências e perspectivas. Seus diversos formatos, atualmente podem englobar textos, imagens, áudio e vídeo.

Kaplan (2010) completa essa definição afirmando que as mídias sociais são um grupo de aplicações para Internet, construídas com base nos fundamentos ideológicos e tecnológicos da Web 2.0, e que permitem a criação e troca de conteúdo gerado pelo utilizador. Sendo assim, Recuero (2011) define a mídia social sendo aquela ferramenta de comunicação que permite a emergência das redes sociais. Para que isso ocorra, porém, é necessário que a lógica seguida pela mídia de massa, em que um ator emite para todos, mude e passe a ser utilizada a lógica da participação, em que muitas pessoas emitem e recebem de outras muitas pessoas. Desse modo, ainda segundo Recuero (2011, p.1):

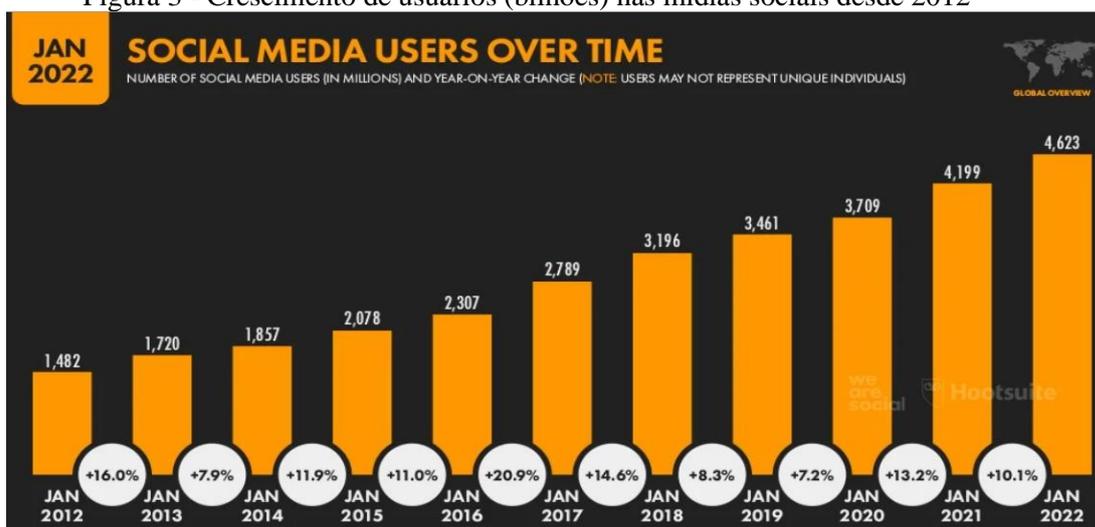
Mídia social, assim, é social porque permite a apropriação para a sociabilidade, a partir da construção do espaço social e da interação com outros atores. Ela é diferente porque permite essas ações de forma individual e numa escala enorme. Ela é diretamente relacionada à Internet por conta da expressiva mudança que a rede proporcionou.

A internet modificou as formas de relacionamento social, gerando um processo de mudança em várias áreas da sociedade. As mídias sociais transformaram os usuários em elaboradores de conteúdos e não somente em consumidores. Essa mudança gerou uma necessidade indispensável nas organizações públicas e privadas de ter presença *on-line*. Isto se justifica devido ao papel de consumidor dos usuários de mídias sociais e, muitas vezes, formadores de opinião, gerarem seu conteúdo citando marcas, fazendo comparações e compartilhando avaliações (ROCHA, 2014).

De acordo com Santos (2021), o aumento do número de usuários nas mídias sociais acarreta o aumento do investimento e no interesse por essas plataformas. Desse modo, Maia (2018) afirma que é essencial caminhar junto a tais inovações, que podem contribuir significativamente para o crescimento e desenvolvimento das organizações.

A Figura 3 apresenta o crescimento no número de usuários nas mídias sociais desde o ano de 2012, no qual estimava-se que havia 1.482 bilhões de usuários e, em janeiro de 2022, foi atingida a marca de 4.623 bilhões de usuários, um crescimento de 312%. Pode-se observar que, em 2006 houve o aumento de 20,9%, sendo o maior crescimento anual registrado no período avaliado.

Figura 3 - Crescimento de usuários (bilhões) nas mídias sociais desde 2012



Fonte: WAS (2022, sp).

De acordo com Rocha (2014), a análise das mídias sociais digitais buscando compreender as necessidades dos usuários, considerando o que eles têm postado ou compartilhado, assim como as curtidas, e comentários de um *post* nas mesmas mídias (SILVA, 2021), pode tornar as organizações mais inteligentes, mais ágeis e mais adaptáveis (ROCHA, 2014). Todos os comportamentos dos usuários dentro de uma mídia social on-line são passíveis de avaliação (SILVA, 2021). O acompanhamento das interações pode ser realizado através de quatro indicadores métricos informacionais, como a visibilidade, influência, participação e engajamento, que podem ser aplicadas nas mídias sociais (SILVA, 2021; ARAUJO, 2018).

Para Macedo (2014), a visibilidade corresponde ao número de visitas e o tempo que o usuário permanece em cada página da mídia social. De acordo com Silva (2021), a influência mensura quantos outros ambientes estão referenciando a iniciativa ou publicação do utilizador, por meio da análise de links, menções ou marcações do perfil on-line. Ainda segundo o autor, a participação, mede a interação dos usuários em determinada mídia ou gerando conteúdo através de comentários, fotos publicadas, vídeos postados e outras maneiras de geração de conteúdo. E o engajamento é referente a interação dos usuários com a marca e seus conteúdos (MACEDO, 2014).

Dentre estes quatro indicadores métricos informacionais mencionados neste estudo, será utilizado o engajamento. O engajamento, segundo Araújo (2018, p. 10), é “o indicador que mede o quanto o conteúdo gerado obtém de entrosamento e interação do público e com o público”. Para o autor, é uma audiência com qualidade pois informa a reação do usuário sobre o conteúdo. Números de fãs, comentários, likes, compartilhamentos, seguidores, *retweets* e

visualizações são as principais métricas usadas por empresas para medir engajamento nas mídias sociais, apesar de não haver um cálculo definido que determine o nível de engajamento (SILVA, 2021).

De acordo com Ribeiro (2017), o engajamento apresenta a intenção de estabelecer um diálogo através de uma relação interativa, na qual a comunicação está fundada na troca de experiências. Sendo assim, além de ser mensurado pelos dados quantitativos, o autor esclarece que é possível interpretar o comportamento dos clientes, suas opiniões, seus valores e seus gostos, sustentando e potencializando o relacionamento, e com isso, aproveitando ao máximo esse envolvimento. A seguir apresenta-se um breve histórico das mídias sociais que serão utilizadas nesse estudo, o Facebook, o YouTube e o Instagram.

2.1.1 O FACEBOOK

O Facebook foi criado em 2004 por Mark Zuckerberg, inicialmente para utilização dos alunos da *Harvard University*, mas, em apenas um mês de seu lançamento oficial, permitiram acessos a outros estudantes de outras renomadas universidades americanas, como Stanford e Columbia (LEE, 2014). O Facebook inicialmente não tinha esse nome. Em 2003 Mark Zuckerberg criou, um software designado *CourseMatch* com o objetivo de ajudar os estudantes de Harvard a escolher as aulas que queriam frequentar com base nas pessoas já inscritas (FARIA, 2016, p.27). Em seguida, foi criado o *Facemash*, no qual era escolhida a pessoa “mais sexy” do campus através de votação (FARIA, 2016, p.28). Esta plataforma foi muito bem aceita e bem-sucedida.

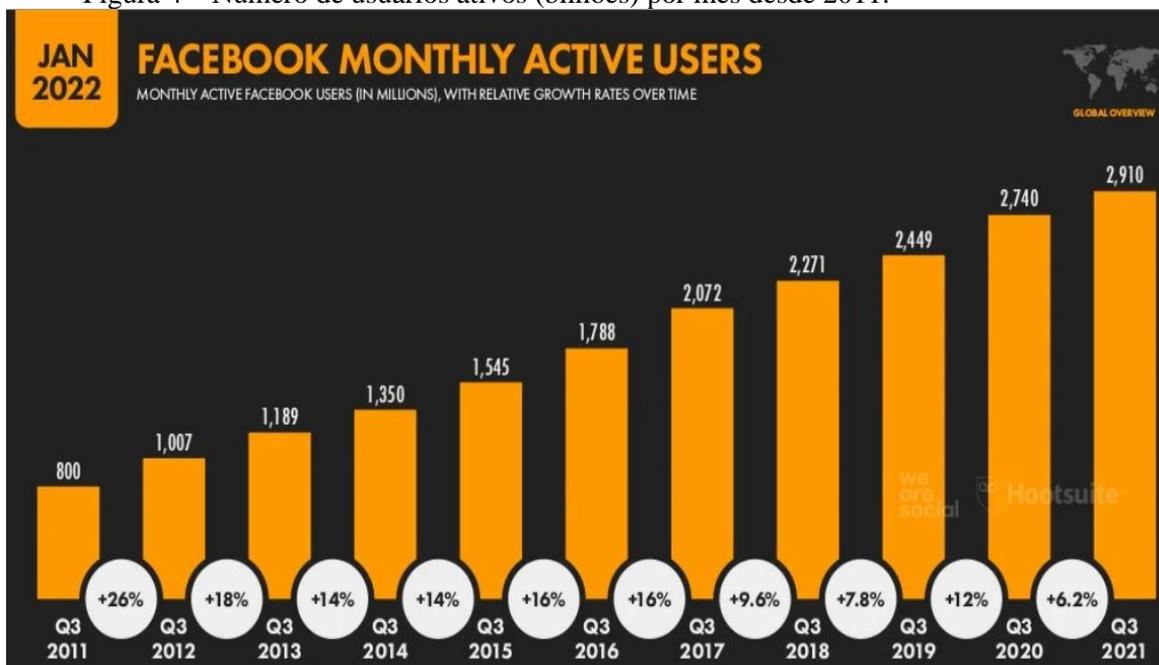
Zuckerberg criou várias pequenas plataformas semelhantes às referidas anteriormente, e em 11 de janeiro de 2004 pagou 34 dólares para registrar o endereço eletrônico *Thefacebook.com* que integrava as funcionalidades do *CourseMatch*, *Facemash* e *Friendster* (FARIA, 2016, p.28). De acordo com Faria (2016, p. 28), o objetivo desta rede era ser “alimentada pelos estudantes com informações em tempo real da sua rotina”, não apenas referente à universidade. Lee (2014) acrescenta que a rápida expansão do Facebook em poucos meses alcançou todo o território americano e diversos outros países do mundo.

A plataforma gradualmente foi evoluindo e em 2006, a empresa abriu o acesso a qualquer usuário da Web que fosse maior de 13 anos e possibilitou a criação de comunidades para organizações e empresas, atraindo cerca de 22 mil destas instituições já no primeiro ano (SMITH, 2009). Em 2012, a empresa registrou um uso ativo mensal de um bilhão de pessoas

e, em “2015 o Facebook já contava com mais de 40 milhões de páginas ativas de pequenos negócios” (FARIA, 2016, p.29).

A Figura 4 apresenta o crescimento do número de usuários no Facebook, desde 2011.

Figura 4 – Número de usuários ativos (bilhões) por mês desde 2011.



Fonte: WAS (2022, sp)

De acordo com a Figura 4, dados publicados pela Meta, empresa proprietária da marca, em outubro de 2021, confirmam que o Facebook ainda é a plataforma de mídia social mais usada no mundo, com 2,91 bilhões de usuários. A base mensal de usuários ativos do Facebook cresceu 6,2% (mais de 170 milhões de usuários) no último ano, apesar de já ter alcançado mais da metade de seu público potencial total por idade e acessibilidade. Note que o Facebook ainda está bloqueado na China.

Para alguns autores, como Boyd (2007), Kaplan (2010, p.58), Qualman (2011) e Ngai (2015, p. 771), o Facebook é um site de redes sociais caracterizado por possibilitar o compartilhamento de informação (experiências, opiniões, trabalhos), construção de um perfil, assim como realizar conexões entre usuários pertencentes ao sistema.

Qualman (2011) explica que, ao criar um perfil no site, o usuário possui várias possibilidades, como compartilhar em sua linha do tempo fotografias, vídeos, histórias, informações e experiências diversas, permite também a formação de uma rede de contatos e a consequente interação com estes por meio de comentários e/ou mensagens privadas.

A Figura 5 apresenta o total de usuários ativos no Facebook.

Figura 5 - Total de usuários ativos por mês



Fonte: WAS (2022, sp)

De acordo com a Figura 5, o Facebook em janeiro de 2022, obteve 2,91 bilhões de usuários ativos, representando cerca de 36,8 % da população mundial. A plataforma teve um crescimento de usuários trimestral de 0,5% o equivalente a 15 milhões de usuários. O crescimento no último ano foi 6,2%, o equivalente a 170 milhões de novos usuários ou perfis. Outro dado interessante é que os usuários do Facebook representam 58,8% do total de usuários mundial da internet e possui um alcance publicitário de 72,5% do total de seus usuários.

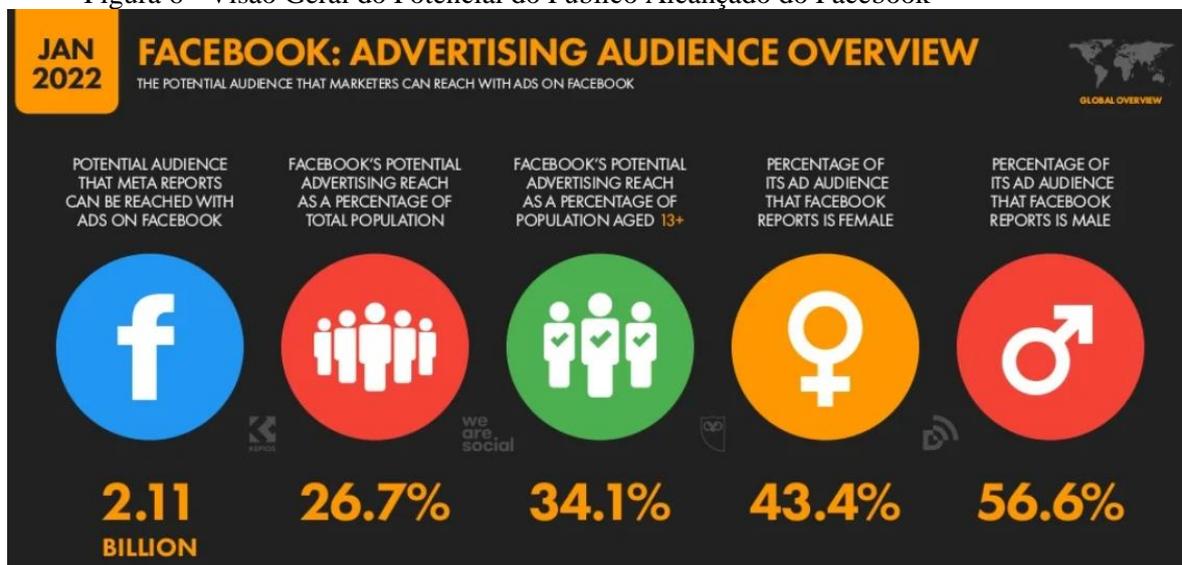
O Facebook possibilita a criação de fanpages, que são perfis direcionados a empresas, marcas, produtos, instituições e entidades diversas. De acordo com Silva (2019), essas páginas têm o objetivo permitir que as organizações apresentem seus produtos e assim possam atrair pessoas e outras organizações gerando interações através de curtidas, comentários, e compartilhamentos da postagem.

Barefoot (2010) afirma que é imprescindível que o conteúdo da página esteja atualizado, agradável e interessante sendo essa uma das principais maneiras de atrair os usuários que se interessam pela marca de uma empresa, demonstrando assim que a empresa se preocupa com seus clientes e consumidores e mantendo uma relação de proximidade, essa interação é essencial para a empresa.

Silva (2019) chama atenção que é possível criar eventos nas páginas do Facebook e enviar convites para os usuários. Os grupos, por sua vez, permitem que um conjunto de indivíduos com interesses semelhantes se conectem e se relacionem compartilhando informações de interesse comum, links, fotografias, vídeos, etc.

Em termos de métricas de acordo com Faria (2016), o site disponibiliza o Facebook Insights, que são relatórios que incluem gráficos de usuários que interagem com a página através de interações por publicação, publicações de discussão, comentários, menções e críticas, qualidade da publicação, compartilhamento etc.

Figura 6 - Visão Geral do Potencial do Público Alcançado do Facebook



Fonte: WAS (2022, sp)

A Figura 6 apresenta a Visão Geral do Público alcançado do Facebook. Os anúncios do Facebook têm o potencial de alcance de 2.11 bilhões de contas, o que representa 26,7% da população. Desses totais de contas do Facebook alcançadas, 43,4% são mulheres e 56,6 são homens.

2.1.2 O YOUTUBE

O YouTube foi fundado por Chad Hurley, Steve Chen e Jawed Karim, ex-funcionários do site de comércio on-line PayPal. O site foi lançado oficialmente em junho de 2005. Esse tipo de plataforma não era uma novidade, e de acordo com Burgess (2009) o que o tornava uma inovação original era a tecnologia disponibilizada. O YouTube era um entre os vários serviços

concorrentes que buscavam reduzir as barreiras técnicas e assim aumentar o compartilhamento de vídeos na internet.

Em agosto de 2005, poucos meses após o nascimento do serviço, o “Quem Somos” da página oferecia apenas tentativas e dicas vagas para explicar os possíveis usos do YouTube, como exposto por Burgess (2009, p.14):

Exiba seus vídeos favoritos para o mundo.
Faça vídeos de seus cães, gatos e outros bichos.
Publique em seu blog os vídeos que você fez com sua câmera digital ou celular.
Exiba seus vídeos com segurança e privacidade aos seus amigos e familiares no mundo todo ... e muito, muito mais!

De todo modo, o fato é que:

[...] os usuários de internet emergiam de uma idade da Pedra da Web amplamente baseada em texto e foto, queriam um vídeo e começaram a se comportar de maneira familiar. Agora, o vídeo era assistido não apenas com relativa atenção (e, de qualquer forma, mais focado do que a atenção que uma página de internet recebia), mas o espectador também era, na maioria das vezes, forçado a sair do mundo não linear da Web para assistir ao vídeo do começo ao meio, e talvez mesmo até o fim. a Web havia se tornado, de maneira não intuitiva, um meio para o vídeo narrativo - com novas e repentinas possibilidades de formato de entretenimento e publicidade (TUMA, 2022 apud WOLFF, 2015, p. 137).

Conforme definição encontrada no site do Youtube (2017), ele é uma plataforma que entre outras funcionalidades, permite aos criadores de conteúdo utilizarem as suas diversas ferramentas para publicar conteúdo audiovisual, para compreender melhor os hábitos do seu público e se comunicar por meio de ferramentas de comentário.

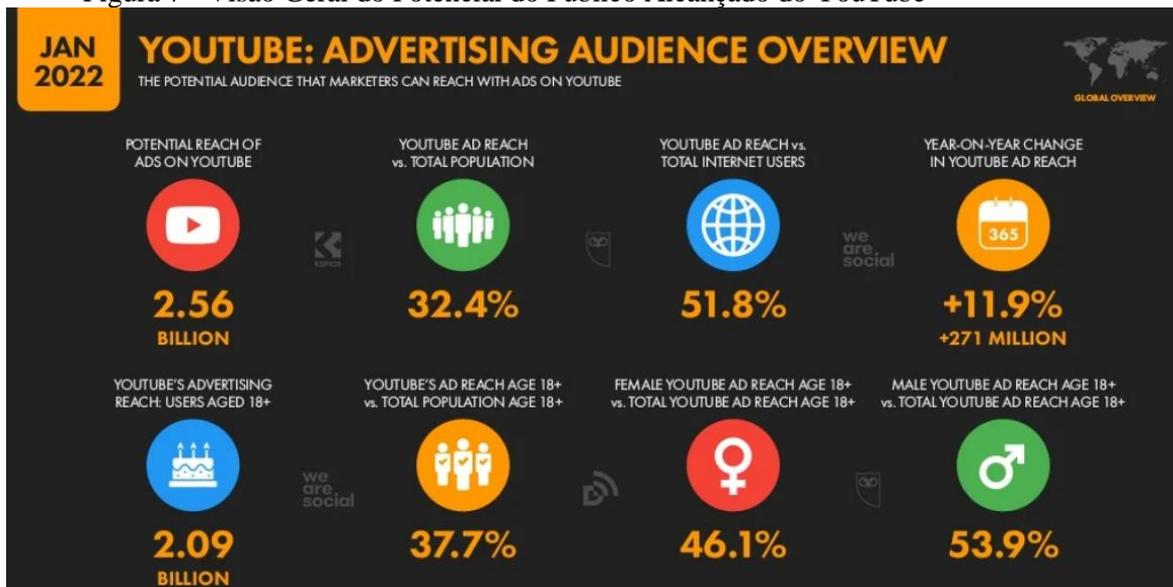
A ascensão do YouTube foi acelerada após sua venda. Em outubro de 2006, foi comprado pelo Google por 1,65 bilhão de dólares. Em novembro de 2007, Burgess (2019, p. 18) afirma que ele já era o site de entretenimento mais popular do Reino Unido. No início de 2008, de acordo com vários serviços de medição de tráfego da Web, já figurava de maneira consistente entre os dez sites mais visitados do mundo (BURGESS, 2019). Em abril de 2008, segundo o autor, o YouTube já hospedava algo em torno de 85 milhões de vídeos, um número que representa um aumento dez vezes maior em comparação ao ano anterior e que continua a crescer exponencialmente.

Tuma (2022 apud WOOLF, 2015), afirma que grandes quantidades de programas de TV, trechos variados de vídeo e filmes começaram a fazer parte e até dominar a razão de ser e o

acervo do YouTube. O autor analisa que, com sua compra pela Google, aumentou imediatamente a probabilidade de a plataforma conseguir legitimar a pirataria, devido ao compartilhamento de vídeos.

Burgess (2019) pondera que, apesar da insistência de que o site se destinava ao compartilhamento de vídeos pessoais nas mídias sociais existentes, foi a combinação entre o emprego do YouTube com o meio de distribuição de conteúdo das empresas de mídia e a popularidade em grande escala de determinados vídeos criados por usuários que agradou ao público. Portanto, Jenkins (2013) enfatiza, que o YouTube é considerado um fenômeno da cultura participativa, ao qual contrasta com ideias mais antigas sobre a passividade dos espectadores dos meios de comunicação. O YouTube é a segunda mídia social mais visitada no mundo de acordo com o site (WAS, 2022), e atualmente a primeira no Brasil. A Figura 7 apresenta Visão Geral do Público Alcançado do YouTube.

Figura 7 - Visão Geral do Potencial do Público Alcançado do YouTube



Fonte: WAS (2022, sp)

De acordo com a Figura 7, os anúncios do YouTube têm o potencial de alcance 2,56 bilhões de contas, o que representa 32,4% da população e 51,8% do total de usuários. Desses totais de contas do YouTube alcançadas, 46,1% são mulheres e 53,9 são homens.

2.1.3 O INSTAGRAM

O Instagram surgiu para o público no dia 6 de outubro de 2010. Foi desenvolvido pelos engenheiros de programação Kelvin Systrom e o brasileiro Mike Krieger, cuja intenção, segundo os próprios, era resgatar a nostalgia do instantâneo cunhada ao longo de vários anos pelas clássicas polaroids, câmeras fotográficas de filme, cuja fotos revelam-se no ato do disparo (ZIMERMANN, 2021). Comprado em 2012 por Mark Zuckerberg, proprietário do Facebook, o Instagram tornou-se a segunda maior mídia social depois do Facebook, contando com mais de um bilhão de usuários ativos mensalmente. (ZIMERMANN, 2021)

Diferente do YouTube e do Facebook, o Instagram é uma mídia social baseada unicamente no compartilhamento de imagens e vídeos e no relacionamento cultivado entre um perfil oficial e os seguidores no Instagram (MOHSIN, 2020). A base de relacionamento do Instagram, se mantém em torno de seguidores, ou seja, indivíduos que estão vinculados à conta de usuários, com intuito de acompanhar as atualizações do outro na rede. Quando o usuário opta por seguir alguém, as fotos e vídeos aparecem imediatamente no *feed*, permitindo curtir, comentar e compartilhar (ZIMERMANN, 2021).

O Instagram chama atenção pela variedade de recursos de criação que disponibiliza aos usuários e contas comerciais que o utilizam. A plataforma possui serviços de busca através de palavras-chave, localização, vídeos de diferentes formatos e duração, *chat*, entre outros (ZIMERMANN, 2021). De acordo com Ramos (2018), em 2016, o aplicativo passou a ter suporte para vídeos curtos, de até 15 segundos. Diversas alterações ocorreram desde sua criação, suas constantes atualizações garantiram ao Instagram a expansão, tornando essa mídia social cada vez mais interativa e subjetiva. Em maio de 2018, o Instagram lançou um recurso de enquete, em que usuários poderiam votar no *Stories* de seus amigos utilizando *emojis* deslizáveis, conforme o nível de (in) satisfação da resposta, permitindo a verificação, em tempo real, da opinião de seus seguidores (RAMOS, 2018). O usuário pode medir a intensidade de sua opinião, pois, assim que é escolhida uma opção, imediatamente apresenta as porcentagens da enquete. Diferentemente da enquete tradicional, que se limitava a duas, atualmente são quatro opções.

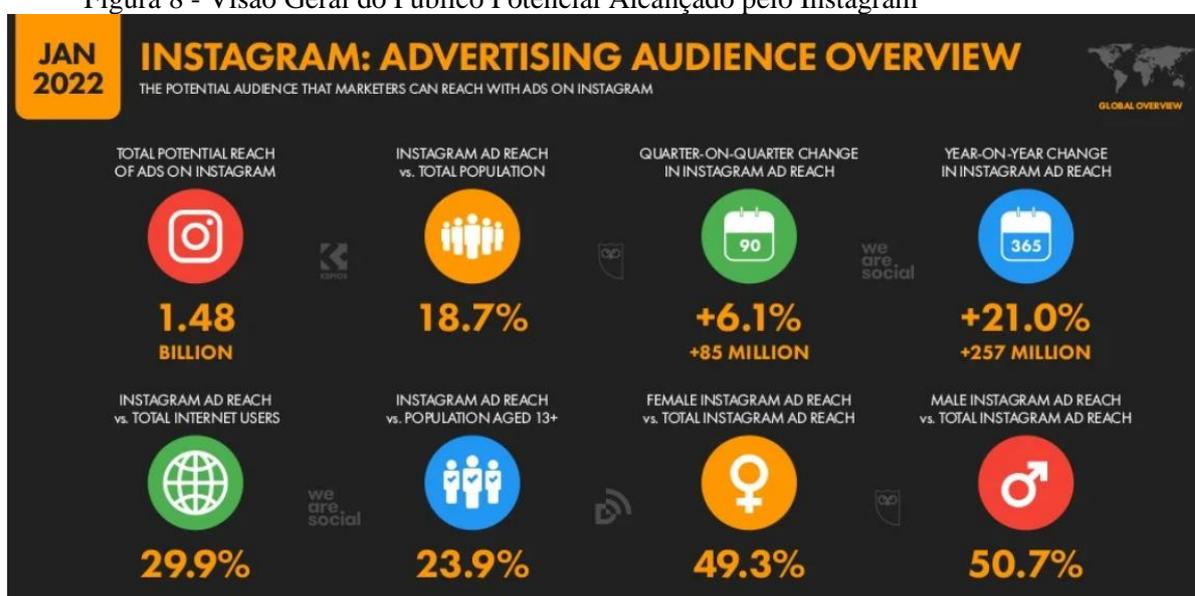
Atualmente, dois dos recursos mais populares do Instagram são os *stories* e as *lives*. Os *stories* contam mais de 500 milhões de usuários frequentes (MOHSIN, 2020) e as *lives* tiveram grande projeção no ano de 2020, por causa da pandemia do COVID-19. Dados divulgados em

(LESKIN, 2020) mostraram um aumento de 70% no uso do recurso no início da pandemia em março de 2020.

Os *stories* permitem a comunicação através da postagem de citações, fotos e vídeos na vertical, em combinação com elementos como enquetes, perguntas, música, contagem regressiva, efeitos, *emojis*, localização, entre outros (MACHADO, 2021). As *lives* são transmissões ao vivo com até quatro pessoas aparecendo na tela e contam com chat e comentários em tempo real.

A Figura 8 apresenta a visão geral do público alcançado pelo Instagram.

Figura 8 - Visão Geral do Público Potencial Alcançado pelo Instagram

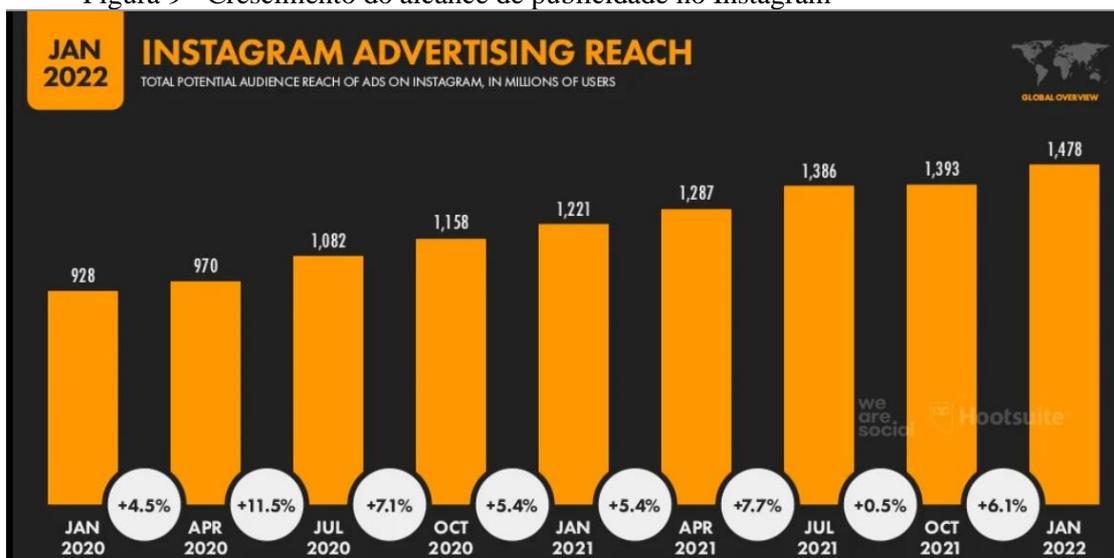


Fonte: WAS (2022, sp)

De acordo com a Figura 8, os anúncios do Instagram têm o potencial de alcance 1.48 bilhões de contas, o que representa 18,7% da população e 29,9% do total de usuários. Desses totais de contas do Instagram alcançadas, 49,3% são mulheres e 50,7 são homens.

A Figura 9 representa o alcance de publicidade no Instagram desde janeiro de 2020 até janeiro de 2022.

Figura 9 - Crescimento do alcance de publicidade no Instagram



Fonte: WAS (2022, sp)

Pode-se observar, de acordo com a Figura 9, que, no período de dois anos, os anúncios tiveram o crescimento no potencial total de usuários alcançados, de 928 milhões em janeiro de 2020 para 1 bilhão e 478 milhões de contas alcançadas, demonstrando o potencial do Instagram para alcançar um público cada vez maior e representativo.

2.2 GOVERNO ELETRÔNICO (E-GOV)

Os avanços das TICs e o surgimento da Internet, aliados à administração pública, fizeram surgir uma modalidade de governo mais horizontal, colaborativa, flexível e inovadora, seguindo um figurino mais coerente com a chegada da sociedade do conhecimento (AGUNE, 2005). As tecnologias evoluem e surgem novas formas de ordenar, processar, distribuir e utilizar as informações, refletindo positivamente em diversos setores governamentais, que ampliaram e diversificaram os instrumentos de comunicação disponibilizados, se aproximando mais da sociedade (MESQUITA, 2019). A autora acredita que as novas práticas adotadas pelo setor governamental estão ligadas em grande parte ao conceito de governo eletrônico, que estabeleceu “o uso estratégico e intensivo das TICs, tanto nas relações do setor público entre si, como nas relações dos órgãos do Estado com os cidadãos, usuários e empresas do setor privado” (DUJISIN; 2004, p. 18).

A ideia de governo eletrônico, de acordo com Agune (2005), está vinculada à modernização da administração pública por meio do uso de TICs e na melhoria da eficiência dos processos operacionais e administrativos dos governos. Contudo, Medeiros (2005) afirma que, em alguns casos, está claramente associada ao uso de internet no setor público para prestação de serviços públicos eletrônicos.

Os primeiros serviços eletrônicos usados pelas administrações públicas datam do fim da década de 1980. Dentro de uma perspectiva histórica e temporal, de acordo com Diniz (2009, p.25) pode-se afirmar que “a expressão governo eletrônico, ou e-gov, começou a ser utilizada com mais frequência após a disseminação e consolidação da ideia de comércio eletrônico (e-commerce), na segunda metade da década passada” e, a partir daí, ficou completamente associada ao uso que se faz das TICs nos diversos níveis de governo.

O movimento *Reinvention of Government*, em 1993, iniciado pelo governo dos Estados Unidos, alavancou o desenvolvimento do governo eletrônico mundialmente (MESQUITA, 2019). A autora explica que esse movimento tinha como objetivo melhorar os serviços ofertados e reduzir os custos, lançando mão das ferramentas de TI, sendo a redução dos custos um ponto chave para a mudança de perspectiva dos políticos em relação à adoção das TICs no setor público. A partir daí, países de todo o mundo começaram a desenvolver e implementar estratégias para promover e desenvolver a Sociedade da Informação e o e-gov (SOARES, 2015a).

A Comissão Europeia, em contrapartida, lançou, em 1994, seu primeiro documento denominado *Europe and the Global Information Society – Recommendations to the European Council*, também nomeado como *Bangemann Report* (ou Relatório Bangemann) (MESQUITA, 2019). A autora ressalta que o relatório reconhecia o potencial da TI tanto para “o desenvolvimento do setor público, quanto para melhorar a qualidade de vida dos cidadãos, a eficiência empresarial e da organização social e política, assim como reforçar a coesão europeia” (MESQUITA, 2019, p. 177). Mesquita (2019, p. 177) complementa descrevendo as orientações do relatório como,

a introdução do Comércio Eletrônico no processo de aquisições do setor público, propostas de programas de *e-learning*, disseminação do acesso online para toda a população e redes de administração pública. O documento deixa claro que o financiamento desta tecnologia caberia ao setor privado e à força do mercado, cabendo ao setor público desenvolver aplicações nas áreas de sua responsabilidade.

Outros documentos referentes ao e-gov foram formulados pela União Europeia como o plano *eEurope – An Information Society for All initiative*, de 1999, que colocava o governo eletrônico como uma das dez prioridades de ação para o continente. Asquer (2015) ressalta que, em 2005, esse documento foi atualizado para intensificar os esforços dos estados membro com o objetivo investir em novas tecnologias, aumento da produtividade, modernização do serviço e garantia de participação a todos os cidadãos (*e-inclusion*).

O governo eletrônico tem um significado maior do que a intensificação do uso das TICs no setor público, parafraseia Chain (2004). Sendo assim, Bounabat (2021) conceitua o e-gov como o uso de TICs para garantir acesso e entrega por parte do governo aos indivíduos de informações e uso de serviços, assim como possibilitar e implementar eficiência mediante a aplicação destes serviços no âmbito do governo, cobrir larga escala de serviços, enfim, para transformar governos. Para Criado (2001), o e-gov é a adoção das TICs pela administração pública como diferentes vias através das quais organizações se conectam e interagem com outras organizações e pessoas, especialmente mediante suas páginas Web, mas também através de correio eletrônico e outras ferramentas como telefone, outros dispositivos moveis, vídeo conferência, intranets privadas, extranets, tv a cabo, ondas de rádio e satélites.

Santos (2012, p. 121-122) descreve que o governo eletrônico possui as seguintes funções características:

prestação eletrônica de informações e serviços; regulamentação das redes de informação envolvendo principalmente governança, certificação e tributação; prestação de contas públicas, transparência e monitoramento da execução orçamentária; ensino a distância, alfabetização digital e manutenção de bibliotecas virtuais; difusão cultural com ênfase nas identidades locais, fomento e preservação das culturas locais; *e-procurement*, isto é, aquisição de bens e serviços por meio da internet, com licitações públicas eletrônicas, pregões eletrônicos, cartões de compras governamentais, bolsas de compras públicas virtuais e outros tipos de mercados digitais para bens adquiridos pelo governo; estímulo ao negócios eletrônicos, através da criação de ambiente de transações seguras, especialmente para pequenas e médias empresas.

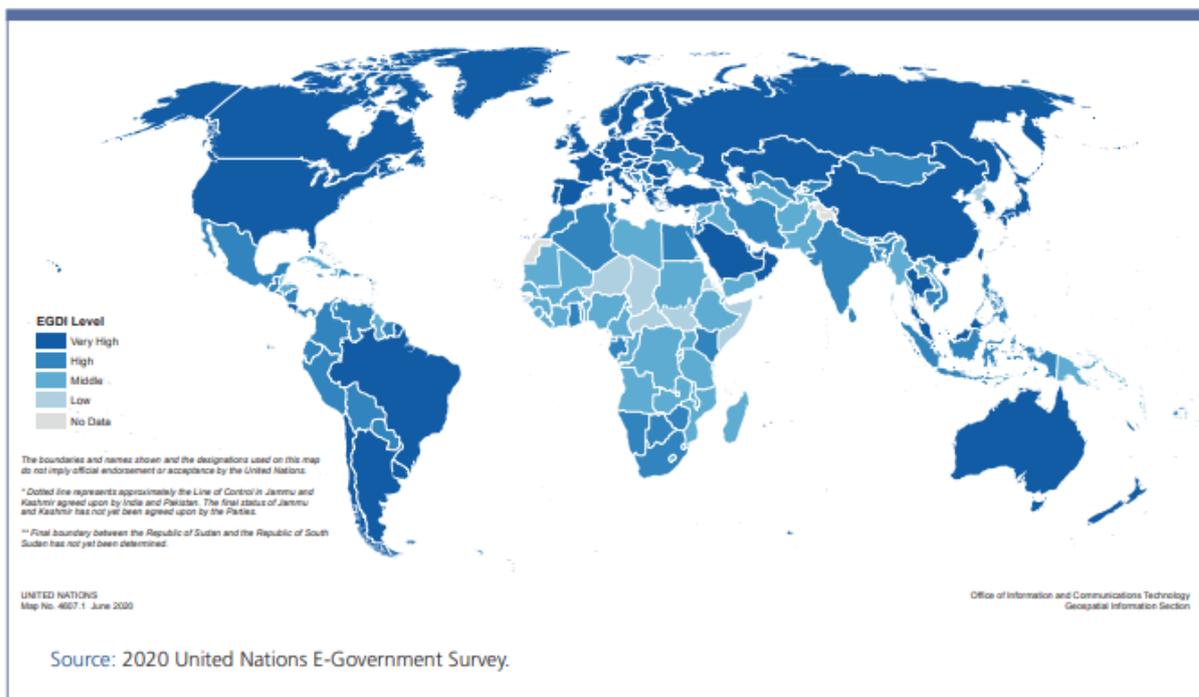
Essas funções, ao serem realizadas, envolvem basicamente quatro tipos de transações, de acordo com Santos (2012, p. 122)

G2G, quando se trata de uma relação intra ou Inter governos; G2B, caracterizado por transações entre governos e pessoas jurídicas em seus vários papéis desempenhados, G2C, envolve relações entre governos e cidadãos; e G2E, relacionadas as transações entre governos e seus próprios servidores.

Em síntese, o governo eletrônico utiliza a tecnologia para realizar reformas promovendo a transparência, eliminando distâncias e outras divisões e capacitando as pessoas a participarem dos processos políticos que afetam suas vidas. Tendo em vista ampliar o uso de todo potencial do governo eletrônico, a Organização das Nações Unidas (UN) apoia os esforços dos países para fornecer serviços digitais eficazes, responsáveis e inclusivos a todos e a fazer a ponte entre as divisões digitais no cumprimento do princípio de não deixar ninguém para trás (UN, 2020). A Pesquisa de governo eletrônico da ONU avalia o desenvolvimento do governo eletrônico dos 193 Estados-Membros da ONU, na identificação de seus pontos fortes, desafios e oportunidades, bem como na informação de políticas e estratégias.

A Pesquisa de 2020, reflete uma melhoria adicional nas tendências globais no desenvolvimento do governo eletrônico e a transição de muitos países de níveis de Índice de Desenvolvimento do e-gov (EGDI), dos mais baixos para mais altos. O mapa da Figura 10, mostra a distribuição geográfica dos quatro grupos (Muito alto, Alto, Médio e Baixo) do EGDI em 2020.

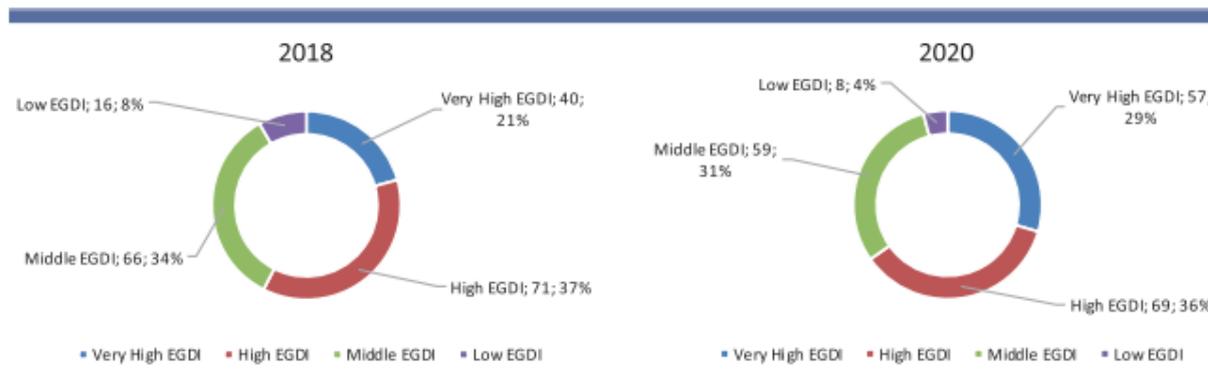
Figura 10 - Distribuição geográfica dos quatro grupos de EGDI em 2020.



Fonte: UN (2020, p.3)

A Figura 11 demonstra os respectivos números e porcentagens de países em diferentes grupos EGDI em 2018 e 2020, para fins comparativos.

Figura 11 - Números e porcentagens de países em diferentes grupos EGDI



Fonte: UN (2020, p.03)

Os resultados de 2020, de acordo com a Figura 11, indicam que os Estados-Membros com valores altos de EGDI compõem a maior parcela (36%), seguidos por aqueles com valores médios de EGDI (31%). A proporção de países com valores de EGDI muito altos cresceu de 21 % em 2018 para 29% em 2020, enquanto a parcela de países com pontuações baixas de EGDI diminuiu de 8 para 4 % durante o mesmo período.

2.2.1 GOVERNO ELETRÔNICO NO BRASIL

No Brasil, desde a década de 60 surgiram iniciativas de utilização de TICs na gestão pública, ligadas ao armazenamento de grandes volumes de dados e à gestão dos processos internos (MESQUITA, 2019). Diniz (2009, p. 26) ressalta que as “iniciativas de reforma e modernização do setor público e do Estado se intensificaram não apenas como consequência da crise fiscal dos anos 1980, mas também como resultado do esgotamento do modelo de gestão burocrática e do modo de intervenção estatal”. O movimento denominado reforma da gestão pública, de acordo com Diniz (2009), tinha princípios gerenciais direcionados a resultados, eficiência, governança e orientação da gestão pública para práticas de mercado.

A partir desse contexto, inicia-se o alicerce do governo eletrônico no Brasil. O Decreto nº 99.180 de março de 1990, instituiu a Subsecretaria de Controle de Informática do Setor Público subordinado a Secretaria da Administração Federal da Presidência da República, com a responsabilidade de planejar, coordenar, supervisionar e controlar as atividades de coleta,

armazenamento e divulgação das informações (POSSAMAI, 2016). Em 1994, com objetivo de organizar os recursos informacionais, foi criado o Sistema de Administração dos Recursos de Informação e Informática, da Administração Pública Federal (SISP), por meio do Decreto nº 1.048, de 21 de janeiro (POSSAMAI, 2016).

Embora algumas agências governamentais já tivessem sites na internet desde 1993, foi em 1996, que o conceito de *e-government* chegou ao Brasil, de acordo com Chahin (2004), através de discussões sobre o caráter estratégico do comércio eletrônico. Mesquita (2019) ressalta que o primeiro documento governamental do país encontrado abordando a implementação de novas ferramentas de gestão baseadas nas TICs foi o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado – PDRE, elaborado, em 1995, pelo então Ministério da Administração e Reforma do Estado - MARE, no governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso (1995-2002).

O PDRE classificou a informática como atividade de apoio, embora mencionasse genericamente esse serviço como ferramenta básica para alcançar os objetivos mais amplos, como perseguidos pela reforma administrativa proposta (BRASIL, 1995). O plano trazia no seu texto três projetos adicionais, Projeto Cidadão, Rede do Governo e o Sistemas de Gestão Pública.

O Projeto Cidadão tinha como objetivo melhorar a relação entre os órgãos públicos e cidadãos simplificando a burocracia (MESQUITA, 2019), assim como a criação de sistemas de recebimento de reclamações e sugestões por meio de telefone (sistema 0800), fax e e-mail. Também foi contemplada no projeto a criação de espaços físicos denominados SAC – Serviço de Atendimento ao Cidadão – destinados à prestação de serviços públicos (CAPELLA, 2011).

O Projeto Rede do Governo almejava a “criação de uma moderna rede de comunicação de dados, permitindo o compartilhamento das informações dos bancos de dados da administração pública, assim como um serviço de comunicação eletrônicos, baseado em correios, formulários, agenda e listas de discussão” (BRASIL, 1995, p. 65- 66). O projeto da “Rede Governo” originaria, mais tarde, o primeiro Portal do governo federal na internet (CAPELLA, 2011).

O Projeto Sistemas de Gestão Pública (Controle e Informações Gerenciais) buscava integrar sistemas internos de informações, com graus variados de automação, como os de registro dos gastos efetuados pelo Tesouro Nacional (SIAFI), de folha de pagamento e os dados cadastrais dos servidores civis federais (SIAPE), e de planejamento de ações do governo

(SISPLAN) para que fossem utilizados de forma estratégica e gerencial (BRASIL, 1995 p. 66-67).

Mesmo diante de todo esse contexto, “a sustentação teórica que fundamentou o PDRAE conferiu às TICS, ao fim e ao cabo, um papel secundário – estando sujeitas, portanto, à terceirização” (POSSAMAI, 2016, p. 180). Nesse sentido, o PDRAE fomentou a edição do Decreto nº 2.271, de 7 de julho de 1997, que prevê a terceirização de atividades auxiliares ou de apoio, em que se inclui, genericamente, a informática. (POSSAMAI, 2016). A autora afirma que graças às diretrizes desse decreto, os órgãos contrataram recursos terceirizados de informática necessários para dar suporte às suas atividades fins, de maneira independente e fragmentada. A autora aponta o resultado da aplicação dessas diretrizes:

TICs diversas foram contratadas e incorporadas, com o fim de atender aos objetivos internos de cada órgão ou departamento, o que levou à duplicação de inúmeros trâmites e sistemas (físicos e tecnológicos) e a uma heterogeneidade sem fim de padrões, formatos e lógicas de organização, compreensão e classificação da informação. (Possamai, 2016, 181).

A evolução do governo eletrônico no Brasil foi dividida em seis períodos, de acordo com Brasil (2020a), e apresentado na Figura 12. Esses períodos auxiliaram para o delineamento dos principais acontecimentos da evolução do E-Gov no Brasil, relacionado a esse estudo.

Figura 12 - Linha do tempo do Governo Eletrônico no Brasil



Fonte: Adaptado de Brasil (2020b)

O primeiro período histórico descrito na Figura 12, intitulada **DISPONIBILIZAÇÃO DO PORTAL DA TRANSPARÊNCIA**, durou de 2000 a 2005. Nesse primeiro momento, “paralelamente às diretrizes de descentralização e terceirização” (POSSAMAI, 2016, p. 182), o Ministério de Ciência e Tecnologia (MCT) lançou o Programa Sociedade da Informação (Socinfo), com o “objetivo de integrar, coordenar e fomentar ações para a utilização de tecnologias de informação e comunicação, de forma a contribuir para que a economia do país tenha condições de competir no mercado global” (BRASIL-MCT, 2000, p. 10). O MCT lançou o Livro Verde da Sociedade da Informação, em setembro de 2000, com o intuito de direcionar as ações do SocInfo e estimular a adoção de medidas pelos demais ministérios (POSSAMAI, 2016). O documento apresentava diretrizes, metas e ações em diferentes áreas: de ampliação do acesso, meios de conectividade, formação de recursos humanos, incentivo à pesquisa e desenvolvimento, comércio eletrônico e desenvolvimento de novas aplicações (BRASIL-MCT, 2000). O intuito era acelerar o desenvolvimento econômico e social do país e sua inserção na Sociedade da Informação utilizando as TICs (POSSAMAI, 2016).

Mesquita (2019) afirma que, a partir desses dois documentos, um que expressa o processo de modernização do Estado e outro o da sociedade da informação, que em 2001, a primeira Política Brasileira de Governo Eletrônico (PBGE) foi elaborada. A PBGE previu a atuação do e-gov em três frentes fundamentais: (1) a interação com o cidadão, (2) a melhoria da sua própria gestão interna e (3) integração com parceiros e fornecedores (BRASIL, 2001). Também previu a constituição de uma estrutura relacional envolvendo os principais atores neste processo, "governo, cidadãos/clientes e empresas, dentro das diversas possibilidades de transações eletrônicas (*e-business e e-gov*)" (BRASIL, 2001, p. 05).

A experiência do Programa Socinfo serviu de estímulo para a criação do Grupo de Trabalho (GT) Interministerial de Tecnologia da Informação, instituído por meio do Decreto sem número de 3 de abril de 2000. Esse GT, em conjunto com o GT Novas Formas Eletrônicas de Interação, lançou a primeira Proposta de Política de Governo Eletrônico para o Poder Executivo Federal, com intuito da universalização do acesso aos serviços, a transparência das “ações, a integração de redes e o alto desempenho dos seus sistemas” (BRASIL-MP, 2000, p. 3). A partir dessas experiências foi estabelecido o Comitê Executivo de Governo Eletrônico (CEGE), por meio do Decreto sem número de 18 de outubro de 2000 e o GT Interministerial foi mantido para prestar assessoramento aos projetos, recebendo a nova denominação de Grupo de Apoio Técnico (GAT) (POSSAMAI, 2016). O CEGE tinha o objetivo de formular políticas,

estabelecer diretrizes, coordenar e articular as ações de implantação do Governo Eletrônico, direcionando-o para a prestação de serviços e informações ao cidadão (BRASIL, 2020b).

Diante desse contexto de possibilitar e assegurar o direito à informação pública e o dever da publicidade, mesmo existindo várias legislações a esse respeito, o marco concreto no sentido da promoção da transparência pública veio a ter lugar somente com a promulgação da Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal³ (LRF). Nesse sentido, a norma instituiu, para todos os entes federativos, instrumentos de transparência da gestão fiscal, aos quais deveria ser dada ampla divulgação para o acompanhamento da sociedade. Ressaltando que, a partir da LRF, os órgãos públicos começaram a utilizar as ferramentas de TICS para dar transparência a seus atos, sendo um marco importante na adoção das novas tecnologias.

No entanto, em meio à discussão da promoção de um governo transparente e aberto à participação da sociedade no fazer público, “nos anos 2000, enfim, o Governo Aberto extravasou as fronteiras do acesso à informação e da transparência, passando a referir-se também a iniciativas de participação dos cidadãos no processo político e, tempo depois, de criação colaborativa (cocriação) de valor público entre administradores e administrados” (POSSAMAI, 2016, p 53).

Nesse sentido, em 2001, a partir da Proposta de PBGE e aprovada pelo Presidente da República no âmbito do CEGE, o MP publicou A Política de Governo Eletrônico no Brasil, com o objetivo de ampliar a oferta e melhorar a qualidade das informações e dos serviços prestados por meios eletrônicos (POSSAMAI, 2016). Para realinhar a política de governo eletrônico no País, o CEGE definiu as seguintes diretrizes gerais: a) A prioridade do governo eletrônico é a promoção da cidadania; b) A inclusão digital é indissociável do governo eletrônico; c) O software livre é um recurso estratégico para a implementação do governo eletrônico; d) A gestão do conhecimento é um instrumento estratégico de articulação e gestão das políticas públicas do governo eletrônico; e) O governo eletrônico deve contar com um arcabouço integrado de políticas, sistemas, padrões e normas e; f). Integração das ações de governo eletrônico com outros níveis de governo e outros poderes (BRASIL, 2020b).

³ “Art. 48. São instrumentos de transparência da gestão fiscal, aos quais será dada ampla divulgação, inclusive em meios eletrônicos de acesso público: os planos, orçamentos e leis de diretrizes orçamentárias; as prestações de contas e o respectivo parecer prévio; o Relatório Resumido da Execução Orçamentária e o Relatório de Gestão Fiscal; e as versões simplificadas desses documentos. (BRASIL, Lei Complementar nº 101, 2000)”.

Martinuzzo (2008, p.7) analisa que essa política inicial, institucionalizada no governo Fernando Henrique Cardoso, foi "essencialmente assentada em bases neoliberais de reforma do Estado e atendimento a cidadãos/clientes". As principais preocupações políticas pareciam ser de natureza econômica, já que o processo de mundialização do capital pressionava os governos a servirem melhor os propósitos do mercado global e serem extremamente competitivos (MESQUITA, 2019). Os programas de reforma e modernização do Estado que incluíam a utilização das TICs soavam inovadores, com a promessa de resolver grandes problemas da administração pública, mas o foco do desenvolvimento não era o cidadão e sim o ajuste do governo para atender principalmente ao setor privado e às agências internacionais (MARTINUZZO, 2008).

Com a mudança de governo, o Governo do Presidente Luiz Inácio Lula da Silva (2003 – 2010) deu uma nova orientação à política de governo eletrônico do Governo Federal estabelecida. Em 29 de outubro de 2003, o Decreto s/n instituiu novos Comitês Técnicos no âmbito do CEGE, para além do GAT, com a finalidade de coordenar e articular o planejamento e a implementação de projetos e ações nas respectivas áreas de competência (POSSAMAI, 2016).

Como produto inicial das oficinas de planejamento estratégico dos novos comitês do CEGE de acordo com Possamai (2019), em maio de 2004, foi publicado um conjunto de diretrizes para o governo eletrônico. Segundo o documento, no âmbito do Governo Federal, as estratégias e ações de governo eletrônico, gestão do conhecimento e gestão da TI deveriam adotar, como referência geral, sete princípios, quais sejam:

promoção da cidadania como prioridade; indissociabilidade entre inclusão digital e o governo eletrônico; utilização do software livre como recurso estratégico; gestão do conhecimento como instrumento estratégico de articulação e gestão das políticas públicas; racionalização dos recursos; adoção de políticas, normas e padrões comuns; integração com outros níveis de governo e com os demais poderes. (BRASIL-CC-PR, 2004, p. 8).

Em 2004, o Departamento de Integração de Sistemas de Informação (DSI-SLTI-MP), coordenou, em parceria com o Instituto Nacional de Tecnologia da Informação (ITI) e o Serviço Federal de Processamento de Dados, a formulação dos Padrões de Interoperabilidade em Governo Eletrônico (ePING). Baseada na experiência da *e-Government Interoperability*

Framework do Reino Unido, a ePING⁴ consistiu num conjunto de políticas, diretrizes e especificações a serem implementadas e progressivamente revisadas e adaptadas para o alcance da plena interoperabilidade dos serviços de governo eletrônico no país (POSSAMAI, 2016).

Martinuzzo (2008) ressalta que, no governo do Presidente Luiz Inácio Lula da Silva, as políticas de governo eletrônico continuaram, porém com uma outra concepção discursiva e ideológica, no qual o e-gov possibilita a inclusão social e democratização do acesso aos benefícios da tecnologia por parte das classes empobrecidas (MARTINUZZO, 2008). De acordo com Possamai (2016), essa nova visão podia ser vista no Relatório Consolidado, do CEGE, de 2004, no qual há o reconhecimento das potencialidades de uso para a mobilização e transformação social da internet e registra que “o governo eletrônico deve ser tratado como instrumento de transformação profunda da sociedade brasileira, o que obriga a levar em conta os múltiplos papéis do governo federal neste processo” (BRASIL, 2004, p. 06). Pode-se observar que o documento trouxe a priorização da cidadania, uma mudança significativa na história da conquista dos direitos sociais no Brasil.

[...] significa que o governo eletrônico tem como referência os direitos coletivos e uma visão de cidadania que não se restringe à somatória dos direitos dos indivíduos. Assim, forçosamente incorpora a promoção da participação e do controle social e a indissociabilidade entre a prestação de serviços e sua afirmação como direito dos indivíduos e da sociedade. Essa visão, evidentemente, não abandona a preocupação em atender as necessidades e demandas dos cidadãos individualmente, mas a vincula aos princípios da universalidade, da igualdade perante a lei e da equidade na oferta de serviços e informações. (BRASIL, 2004, p. 09).

O segundo período descrito na Figura 12 é intitulado de **MODELO DE ACESSIBILIDADE DO E-GOV**, e durou de 2006 a 2010. Em 2006, o Tribunal de Contas da União (TCU) apresentou relatório (oriundo da fiscalização - Secretaria de Fiscalização de Tecnologia da Informação do Tribunal de Contas da União - Sefti-TCU) analisando o “Programa Governo Eletrônico”, tendo como base três questões: “a primeira, relacionada com as ações de coordenação e articulação do Programa; a segunda, sobre os mecanismos de

⁴ Ao longo dos anos os padrões ePING passaram a ser organizados em três dimensões: técnica, semântica e organizacional e, nas quais são distribuídas suas políticas gerais, quais sejam: a) Ampliar o acesso aos sistemas de informação; Escalabilidade; b) Simplificação administrativa; Promoção da colaboração entre organizações; Garantia à privacidade de informação; c) Desenvolvimento e manutenção de ontologias e outros recursos de organização da informação; Desenvolvimento e adoção de um padrão de modelagem de dados para Governo; Desenvolvimento e adoção de uma política de disseminação de dados e informações (BRASIL-MP, 2016).

monitoramento e avaliação como meio de aprimoramento da prestação dos serviços eletrônicos, e a última questão, sobre a prestação de serviços públicos eletrônicos orientados diretamente ao cidadão que tem acesso à Internet” (Brasil, 2006, p.10). Em especial, o documento apontou “perda de interesse político no tema nos últimos anos” além de “sobreposição de funções e a concorrência no exercício do poder na condução da política, compartilhadas pela Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e pela Subsecretaria de Comunicação Institucional da Secretaria-Geral da Presidência da República (Secom)” (Brasil, 2006, p.17).

Diante dos problemas identificados, a fiscalização da Sefti-TCU mencionou a necessidade de prover os órgãos e entidades da Administração Pública Federal (APF) de uma estrutura organizacional mínima, bem como de um quadro permanente de pessoal, de modo que sejam capazes de realizar, de forma independente das empresas prestadoras de serviços, o planejamento, a definição, a coordenação, a supervisão e o controle das atividades de informática. A partir desse documento, foi determinada a elaboração bianual um documento de planejamento ampliado, denominado Estratégia Geral de Tecnologia da Informação (EGTI) (POSSAMAI, 2016). De acordo com autora:

A EGTI traçará as diretrizes da governança de TI, apontando objetivos, iniciativas estratégicas e metas para o período, com vistas a promover o melhor alinhamento entre a sustentação tecnológica e as políticas desenvolvidas pelos órgãos da APF. A Estratégia servirá de guia para a elaboração dos —Planos Diretores de Tecnologia de Informação e Comunicação (PDTI) de cada órgão ou unidade, os quais, por sua vez, devem estar alinhados ao planejamento institucional da organização (p. 198).

Ainda em 2006, surgiu o Portal de Inclusão Digital (atualmente fora do ar), com ações voltadas para as comunidades mais carentes e que reúne informações sobre diferentes iniciativas governamentais nessa área (BRASIL, 2020b).

Em novembro de 2008, após colher contribuições do documento supracitado, foi publicada a Estratégia Geral de Tecnologia da Informação (EGTI) (2008-2009), com o objetivo de:

estabelecer as bases para a transição entre a situação atual de gestão dos ambientes de informática do Executivo Federal – heterogênea e em geral vulnerável, conforme apontado no Acórdão 1.603/2008 TCU Plenário – e o pleno cumprimento da Instrução Normativa SLTI-MP04/2008. (BRASIL-MP, 2008, p. 2).

O terceiro período descrito na Figura 12 é intitulado de **MARCO CIVÍL DA INTERNET -LEI 12.965** e durou de 2011 a 2015. Na mudança de governo para o Governo da presidente Dilma Rousseff (2011 – 2016) houve a continuidade do desenvolvimento do e-gov. Em 2011, foi lançada a Parceria Para o Governo Aberto o (*Open Government Partnership – OGP*), que tinha o objetivo assegurar o compromisso dos governos com o fortalecimento das democracias, a melhoria dos serviços públicos, a luta contra a corrupção e o aumento da integridade das instituições e dos atores públicos (OPEN GOVERNMENT PARTNERSHIP, 2011). O Brasil foi um dos oito países fundadores da OGP, ao lado de Estados Unidos, Reino Unido, África do Sul, Filipinas, Indonésia, México e Noruega (POSSAMAI, 2016). Os princípios de elegibilidade para o OGP foram a adoção de medidas de transparência fiscal, acesso à informação, participação cidadã e de divulgação de declarações patrimoniais por autoridades (OGP, 2011).

O Governo Aberto⁵ expôs a necessidade de abrir espaços de participação e colaboração da população na gestão pública por meio de mídias sociais e plataformas (POSSAMAI, 2013), mas requereu também a radicalização da transparência, de maneira a incorporar a noção de abertura dos dados e informações públicos (*open data*), publicizados em formato padrão, aberto e interoperável, de modo a permitir sua reutilização, seja para fins de análise e avaliação da ação estatal (controle social), seja para alimentar a inovação a partir da sociedade (co-criação) (GÜEMES, 2012). Em setembro, o governo lançou o Plano de Ação Nacional sobre Governo Aberto destinado a promover ações e medidas que visem ao incremento da transparência e do acesso à informação pública, à melhoria na prestação de serviços públicos e ao fortalecimento da integridade pública. Foi instituído o Comitê Interministerial Governo Aberto – CIGA, composto por diversos órgãos do governo (POSSAMAI, 2016).

Sob estímulos da participação do Brasil na OGP, foi promulgada a Lei de Acesso à Informação, em 2011, que seria um novo fator que impactaria diretamente na forma de divulgação e fornecimento de informações governamentais no meio eletrônico. No mesmo ano, foi lançado o Portal Brasileiro de Dados Abertos, um site disponibilizado pelo governo que

⁵ O governo brasileiro por meio do Decreto s/nº de 15 de setembro de 2011, instituiu o Plano de Ação Nacional sobre Governo Aberto, estabelecendo compromissos e medidas a serem adotados tanto na área da transparência, quanto do acesso às informações públicas, além de ações para o aprimoramento da governança e integridade públicas, a prevenção e o combate à corrupção assim como, a melhoria e eficiência na prestação de serviços públicos (Art. 2º). Fica instituído o Comitê Interministerial Governo Aberto - CIGA composto por diversos órgãos do governo (BRASIL, 2022).

centraliza os dados e as informações públicas de diversas áreas, objetivando mais transparência e possibilidades de controle social (MESQUITA, 2019).

Um dos sistemas de consulta pública pioneiros no país, foi o do Portal Governo Eletrônico, que foi implementado no ano de 2011 com o objetivo de promover a participação da sociedade e tornar mais transparentes as ações de Governo Eletrônico (BRASIL, 2020b). De acordo com Brasil (2020b), a consulta pública foi uma forma crescente de interação e participação social que foi se consolidando como forma de democracia por meios eletrônicos. Essa prática foi utilizada por diversas agências reguladoras e por alguns ministérios.

Ainda em 2011, a terceira edição da EGTI (2011-2012) foi lançada, trazendo pela primeira vez o tema especificamente dos dados abertos governamentais para o âmbito da governança dos recursos de TI dos órgãos do SISP (POSSAMAI, 2016). Em 2014, o EGTI (2014-2015) em sua nova edição inova ao estabelecer diretrizes claras para a gestão e governanças dos recursos de TICs dos órgãos, atualizando as diretrizes⁶ do governo eletrônico emitidas em 2004 pelos grupos de trabalho do CEGE (BRASIL, 2020b).

Em 2012, foi lançado o programa Cidades Digitais com o objetivo de promover a inclusão dos órgãos públicos municipais no mundo das TICs, e assim modernizar a gestão, ampliar o acesso aos serviços públicos e promover o desenvolvimento dos municípios brasileiros por meio da tecnologia (BRASIL, 2020a).

A Lei nº 12.965, de 23 de abril de 2014, conhecida como Marco civil da internet, estabeleceu os princípios, garantias, direitos e deveres para o uso da internet no Brasil e determinava as diretrizes para atuação da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios em relação ao uso da internet (BRASIL-MP, 2014). Sua criação teve importância ímpar na regulação das relações digitais, especialmente no que tange a inclusão digital.

Em novembro de 2015, depois de mais de 15 anos de governo eletrônico, o Decreto nº 8.578 reestruturou o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, retirando a área logística da SLTI, a qual passou a dedicar-se somente ao tema da TI, sob a denominação Secretaria de

⁶ São dez as novas diretrizes estabelecidas, quais sejam: potencializar o relacionamento entre o estado e o cidadão; compartilhar as experiências e racionalizar o uso dos recursos; alinhar as TICs aos programas e projetos estratégicos do Governo Federal; utilizar as mídias sociais de forma organizada e estratégica; investir no desenvolvimento de competências e na ampliação e fortalecimento do quadro de pessoal; buscar soluções inovadoras; estabelecer parcerias para ampliar capacidade produtiva; priorizar o uso de software livre; aprimorar a política de software público; promover a segurança das soluções tecnológicas do Governo (BRASIL-MP, 2014, p. 23-24).

Tecnologia da Informação (STI) (BRASIL-MP, 2016). Outra alteração promovida foi a extinção do Departamento de Governo Eletrônico e a criação, em seu lugar, do Departamento de Governança Digital (DGD) (BRASIL-MP, 2016). O modelo de

“governo eletrônico trouxe a informatização dos processos internos de trabalho, evoluindo para o conceito de governo digital, cujo foco têm como centro a relação com a sociedade (visão do cidadão), a fim de tornar-se mais simples, mais acessível e mais eficiente na oferta de serviços ao cidadão por meio das tecnologias digitais” (BRASIL, 2020^a, p.5).

O quarto período descrito na Figura 12 é intitulado de **DECRETO SIMPLIFICAÇÃO DOS SERVIÇOS PÚBLICOS** e durou de 2016 a 2017. Em janeiro de 2016, foi sancionado o Decreto nº 8.638, que instituiu a Política de Governança Digital no âmbito do Poder Executivo Federal com o intuito de organizar e planejar a Administração Pública Federal na Era Digital (POSSAMAI, 2016). A governança digital vai além do governo eletrônico e da governança de TI, sendo assim o Governo Federal do Brasil a define como:

a utilização pelo setor público de recursos de tecnologia da informação e comunicação com o objetivo de melhorar a disponibilização de informação e a prestação de serviços públicos, incentivar a participação da sociedade no processo de tomada de decisão e aprimorar os níveis de responsabilidade, transparência e efetividade do governo (BRASIL, Decreto nº 8.638, 2016).

O documento Estratégia de Governança Digital – EGD foi publicado na Portaria nº 68, de 7 de março de 2016, para definir os objetivos estratégicos, metas e indicadores da Política, com o objetivo de tornar as políticas públicas mais eficientes e econômicas com o uso de tecnologias. Pode-se observar que houve novamente uma ampliação na visão de atuação do governo através das tecnologias digitais, tendo em vista as novas funcionalidades e plataformas da Web 2.0 e 3.0, buscando acompanhar a mudança social e adequar sua estrutura, seus serviços e valores, levando em consideração que elas estão cada vez mais presentes e acessíveis pela sociedade. O documento apresentou a evolução do paradigma de “governo eletrônico” para “governo digital”, contemplando “a ampliação da interatividade e a participação política nos processos do Estado, bem como a facilitação de navegação e acesso a portais e serviços de governo em prol da integração, da transparência e do atendimento às demandas da sociedade” (BRASIL, 2018, p. 13). Buscou-se, assim, soluções para uma melhor prestação de serviços e uma maior interação com os cidadãos, que por sua vez, desejavam uma relação mais próxima com o poder público.

O quinto período descrito na Figura 12 é intitulado de **ESTRATÉGIA DE GOVERNANÇA DIGITAL** e durou o ano de 2018. Em 2018, foi lançado pelo governo federal o documento Estratégia Brasileira para a Transformação Digital (E-Digital). De acordo com Mesquita (2019), tratava de uma revisão do documento anterior, co-criado por meio de oficinas e de consulta pública, envolvendo especialistas do governo, da iniciativa privada, de organizações da sociedade civil e da academia. Dessa forma, a Estratégia de Governança Digital passou a ser um documento complementar da E-Digital, com o detalhamento das iniciativas (BRASIL, 2020a).

O sexto período descrito na Figura 12 é intitulado de **LANÇAMENTO PORTAL ÚNICO GOV.BR** e durou o ano 2019. O portal gov.br foi instituído pelo Decreto 9.756, de 11 de abril de 2019, e teve, como principal objetivo, reunir, em um só lugar, serviços para o cidadão e informações sobre a atuação do Governo Federal. De acordo com Brasil (2020^a), a “nova perspectiva almeja deixar a relação do cidadão com o Estado como deve ser: simples e focada nas necessidades do usuário de serviços públicos. Ou seja, totalmente voltada para prestação de serviços.

Em 2020, foi lançada a Estratégia de Governo Digital para o período de 2020 a 2022, através do Decreto nº 10.332, publicado no dia 29 de abril de 2020, com objetivo de orientar a transformação do governo por meio de tecnologias digitais. Segundo Brasil (2020a), por meio dessa EGD pretende oferecer políticas públicas e serviços de melhor qualidade, mais simples, acessíveis a qualquer hora e lugar e a um custo menor para o cidadão. Dessa forma, o decreto estabeleceu objetivos a serem alcançados, no qual destaca-se: Oferta de serviços públicos digitais; Avaliação de satisfação de serviços públicos digitais; Políticas Públicas baseadas em dados e evidências; e Participação do cidadão na elaboração de políticas públicas.

Em 2021, foi sancionada a Lei 14.129 que dispôs sobre princípios, regras e instrumentos para o aumento da eficiência da administração pública, especialmente por meio da desburocratização, da inovação, da transformação digital e da participação do cidadão (BRASIL, 2021). Dentre os princípios e diretrizes do Governo Digital e da eficiência pública, pode-se destacar:

I. a desburocratização, a modernização, o fortalecimento e a simplificação da relação do poder público com a sociedade, mediante serviços digitais, acessíveis inclusive por dispositivos móveis; II. o incentivo à participação social no controle e na fiscalização da administração pública; III. o uso de linguagem clara e compreensível a qualquer cidadão e; IV. a interoperabilidade de sistemas e a promoção de dados abertos (BRASIL, 2021).

Paralelamente ao desenvolvimento e aperfeiçoamento de plataformas governamentais, houve a ampliação da utilização de outras plataformas digitais pelos órgãos públicos, como as mídias sociais (Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, Youtube, etc.). Elas representam uma oportunidade de o governo dinamizar a comunicação realizada e se aproximar da sociedade, a um custo reduzido, além de proporcionarem espaços de expressão e a interação entre os usuários. Mas a atuação por esses canais também tem exigido o desenvolvimento de novas estratégias comunicacionais, já que deixam as organizações públicas mais expostas, envolvendo uma nova maneira de planejar e executar a comunicação pública (MESQUITA, 2019).

2.3 O USO DAS MÍDIAS SOCIAIS NO SETOR PÚBLICO

A evolução da tecnologia gera a necessidade de adaptação de todos os setores da sociedade sejam eles privados ou públicos, militares ou civis, com o intuito de acompanhar e atender o efeito da globalização respondendo com eficiência as demandas que surgem a todo momento com o avanço tecnológico. A literatura demonstra que as mídias sociais estão sendo utilizadas em todos os tipos de organizações: privadas (DREYER, 2014), terceiro setor (WATERS, 2009) e organizações públicas (SANTOS; 2017; NASCIMENTO, 2014).

Reinhard (2010) classificou a estruturação do processo de evolução da informatização do setor público brasileiro em quatro grandes períodos de acordo com a utilização da TIC: pioneirismo (dos anos 1950 até meados dos anos 1960); centralização (de meados dos 1960 até o final dos 1970); terceirização (anos 1980) e governo eletrônico propriamente dito (a partir dos anos 1990). Diante desse contexto, observou-se que o período marcado pela Ditadura Militar foi caracterizado inicialmente pela modernização da máquina pública, que passou a tratar grandes volumes de dados, utilizando um modelo centralizador e monopolizando o desenvolvimento de sistemas para os setores federais e estaduais e posteriormente municipais.

As TICs eram utilizadas apenas na gestão interna. Esse modelo centralizador e monopolizador vigorou até meados dos anos de 1990. A partir do fim da ditadura militar e a promulgação da Constituição de 1988, foram criadas condições para a descentralização da informática. Apenas, foi em meados dos anos de 1990 que as TICs passaram a ser aplicadas

também para serviços e informação do cidadão. Com a chegada da internet e a disseminação de computadores, tornou-se possível o acesso a essas tecnologias por uma parcela maior da população e, de acordo com Reinhard (2010), permitindo aos órgãos governamentais a implantação de aplicações de governo eletrônico.

As organizações governamentais começaram a usar tecnologias sociais, como as mídias sociais, para apoiar sua missão. De acordo com Mergel (2012a), as tecnologias sociais não foram amplamente adotadas como outras formas de tecnologias de informação e comunicação públicas; contudo, a experimentação inicial pôde ser observada em todos os níveis de governo, assim como o esforço das agências para alcançar os diversos públicos do governo. Para Mergel (2012a, p.4), essas tecnologias inovadoras são adotadas e usadas objetivando três propósitos: “aumentar a transparência, apoiar colaboração Intra organizacional e permitir formas inovadoras de participação e engajamento do público”.

Mostafa (2013) acredita que as opiniões expressas nas mídias sociais desempenham um papel importante em influenciar o comportamento da opinião pública em diversas áreas. A título de exemplo, Papacharissi (2012) cita que, nas áreas de política e administração pública, essas mídias têm o poder de disseminar opiniões que podem resultar tanto em melhorias nos serviços públicos quanto em protestos motivados pela insatisfação dos cidadãos com os governos. Mergel (2013b), por sua vez, enfatiza o relato de gestores que trabalham para o governo norte-americano, segundo os quais as instituições de Estado devem estar onde o público está – e as redes sociais podem atrair cidadãos que não costumam interagir de forma rotineira com a administração pública.

Assim, Papacharissi (2012) conclui que as mídias sociais podem ser consideradas fontes de informação capazes de refletir a opinião dos cidadãos sobre diversos assuntos de interesse público, inclusive política e administração pública. Tursunbayeva, (2017) aponta que 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.

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, entretanto, nem todas as organizações públicas aderiram a essas plataformas (LUCENA, 2019). Para Lucena (2019), é perceptível que o modo de uso de mídias sociais direcionado às empresas privadas, é também adotado nas interações entre cidadãos e organizações públicas. Desde que

as mídias sociais passaram a ser utilizadas no contexto público, seja ele administrativo ou político, de acordo com Djerf-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.

A partir deste contexto, a Lei nº 12.527 de 2011 (LAI), que regulamentou o direito constitucional de acesso às informações públicas, deveria ser o fator institucional que favorecesse a adoção de mídias sociais no setor público brasileiro objetivando fomentar o princípio da participação (BRASIL, 2011). Tal dispositivo tem o objetivo de criar mecanismos que possibilitam, a qualquer pessoa, física ou jurídica, o recebimento de informações públicas dos órgãos e entidades. A LAI atribuiu 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 (BRASIL, 2011). Porém, deve-se ressaltar que, para garantir o princípio da participação, a população deve não somente ter acesso, mas também fazer o uso de tais ferramentas, e contribuindo com sua participação e obtendo o *feedback* de suas proposições, haja vista que existe a necessidade de que o governo responda às demandas, não apenas escute-as, o que geraria um processo de pouca efetividade.

Para Silva (2015), o uso crescente de mídias sociais e dos demais recursos da internet por órgãos da gestão pública, como previsto na LAI, refletiu um fenômeno já existente em diferentes setores da sociedade. De acordo com Magro (2012) houve uma ascensão na utilização das mídias sociais pelo governo, a partir de 2010, buscando alcançar o envolvimento e a participação do cidadão com a gestão pública. 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, 2009b).

As mídias sociais vêm sendo incorporadas na rotina das instituições aumentando exponencialmente sua utilização, fato que pode ser creditado a esses canais de comunicação pelas contribuições na *accountability* e na participação social. Essas atribuições, de acordo com Stamati (2014, p. 15), são:

comunicabilidade, que permite uma linguagem única para a comunicação; interatividade, que promove um espaço de interação entre o governo e a sociedade; visibilidade, que propicia a transparência para os cidadãos, além de detectar suas opiniões, necessidades e desejos; habilidade colaborativa, que

disponibiliza um espaço para que os cidadãos e o governo compartilhem informações importantes para a tomada de decisões; e anonimato, que permite ao cidadão expressar-se sem a necessidade de identificação, fazendo com que ele participe sem nenhuma forma de opressão.

Segundo Kontopoulos (2013), o surgimento das mídias sociais alterou radicalmente a maneira como os indivíduos se comunicam. Cada vez mais as mídias sociais estão sendo utilizadas pelos cidadãos para se comunicar com familiares, amigos, empresas e até mesmo com o governo afirma Kavanaugh (2012). Diante dessas novas possibilidades de interação, Bonsón (2012) pontua que os cidadãos não mais se limitaram a cumprir apenas o papel de receptores passivos das políticas do governo. Ciente disso, Mergel (2013a) diz que os governos têm adotado, gradativamente, as mídias sociais como um mecanismo que permite a interação com o público, e completa afirmando que essa interação entre Estado e sociedade pode contribuir para incorporar a opinião da sociedade civil na administração pública. Isso se alinha com as práticas da gestão social, que, segundo Cançado (2015), é uma ação gerencial dialógica que busca converter fluxos comunicacionais em ações e decisões políticas. Porém, pondera Mergel (2013a), o desafio é mensurar os resultados dessa comunicação, bem como a opinião dos cidadãos perante a atuação dos governos.

Estudos têm apontado o papel do uso das mídias sociais no governo. Picazo-Vela (2012, p. 505) sintetiza os benefícios dessas ferramentas em “eficiência, conveniência do usuário, transparência, prestação de contas, envolvimento do cidadão, e melhorou a confiança e a democracia”. Outros autores, no entanto, como Bonson (2012) e Snead (2013), reconhecem os muitos benefícios que as mídias sociais trazem para o governo, porém enfatizam os desafios significativos relacionados à privacidade, segurança, gerenciamento de dados, acessibilidade, inclusão social, governança, questões de política de informação e participação que os governos devem superar.

As ferramentas das mídias sociais passam a ter papel cada vez maior, afirma Freitas (2014), não apenas na prestação de serviços pelo Estado, mas na capacidade de democratização da informação e empoderamento do cidadão comum, ao permitir que este também transmita suas necessidades ao Estado. Ademais, estudos realizados vêm demonstrando que “existe interesse crescente da população por canais de comunicação que promovam sua participação direta na esfera pública” (FREITAS, 2014, p.13).

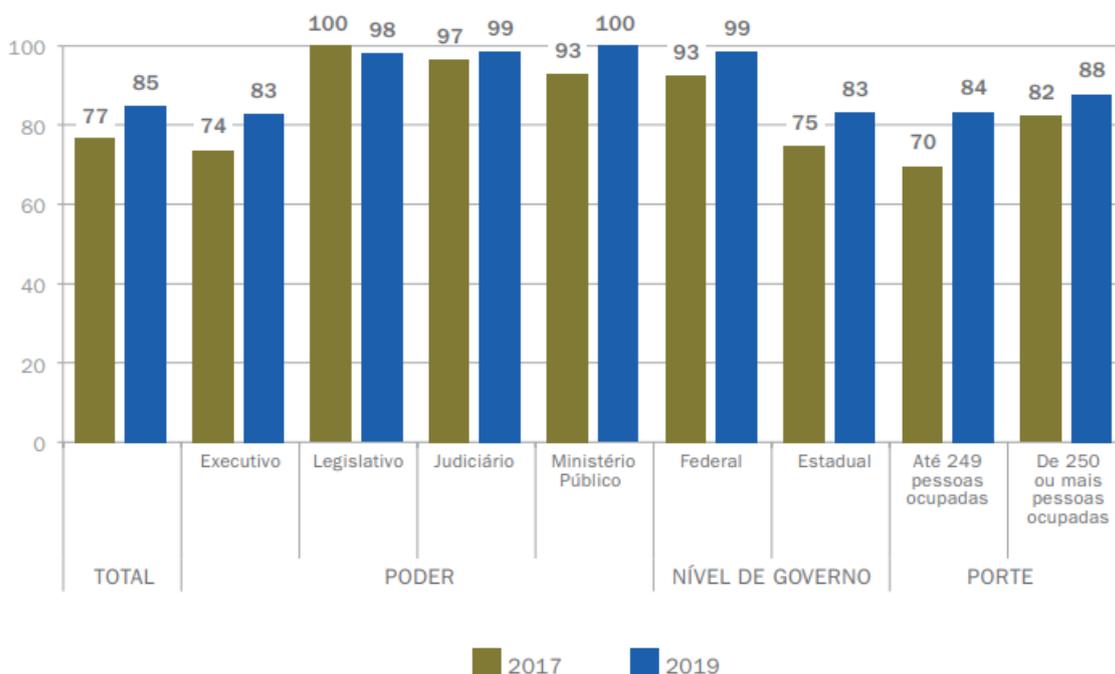
Governos locais podem utilizar sites de mídia social para monitorar e resolver problemas, adquirir recursos e envolver os seus cidadãos os empoderando e transmitindo confiança em um clima de cooperação, de acordo com Danis (2009) e Linders (2012). Para Cole (2009, p.10), “as mídias sociais são ferramentas de comunicação globais poderosas que podemos implementar para ajudar a rejuvenescer o engajamento cívico”. Mais do que isso, Bertot (2010) acredita que as mídias sociais têm se mostrado como uma grande promessa para o setor público na sua capacidade de transformar a governança, aumentando a transparência de governos e a sua interação com os cidadãos.

Os recursos interativos e instantâneos disponíveis nas mídias sociais e sua crescente disseminação podem criar formas de participação democrática e pressões para novas estruturas institucionais e processos para um governo aberto e transparente em uma escala sem precedentes. Para Bertot (2010), as tecnologias de mídia social têm o potencial de alterar drasticamente a forma como o governo e a sociedade civil interagem, seja no desenvolvimento de soluções, seja na prestação de serviços, existindo um considerável potencial para se repensarem as fronteiras tradicionais entre os indivíduos, o público, as comunidades e os níveis de governo. Para eles, as tradicionais fronteiras de tempo e espaço para os processos do governo acabam por ser reduzidas ou alteradas, uma vez que a comunicação digital dispensa a presença física do público em atendimentos, audiências e prestações de serviços diversos.

Segundo a Secom⁷ (2012), no Brasil, vários órgãos da administração pública já faziam uso das mídias sociais como meio de comunicação institucional, criando fanpages oficiais para divulgação de ações ou maior interação com os cidadãos. Em pesquisa realizada pelo Comitê Gestor da Internet no Brasil (CGI.br), de acordo com o Gráfico 2, em 2019, foi constatado que 99% dos órgãos públicos federais estavam presentes nas mídias sociais, enquanto os estaduais, 83%, e os municipais, 82%.

⁷ A Secom é responsável por elaborar as diretrizes de comunicação para o poder Executivo Federal relativo à publicidade, mídia, pesquisa, patrocínios eventos, imprensa e comunicação digital. A Comunicação do Governo Federal segue um amplo e complexo planejamento que tem como objetivo maior fazer chegar à sociedade brasileira em todo o País, informações relevantes dos programas e das ações governamentais. Em 2020 o Presidente da República sancionou o projeto de lei para a criação do Ministério da Comunicação e a Secom foi incorporada, sofrendo algumas mudanças nas diretrizes através das portarias, MCon nº 282, 283, 284, 285/2020, e passou a ser denominada de Secretaria Especial de Comunicação Social. (BRASIL 2020)

Gráfico 2 - Porcentagem de órgãos federais e estaduais com perfil em Mídia Social



Fonte: CGI.Br (2020, sp)

O Gráfico 2, também demonstra o aumento da presença nas mídias sociais dos órgãos públicos, tanto estadual quanto federal, no ano de 2019, em relação a 2017. Vale destacar que apenas no setor legislativo houve uma redução da presença digital, reduzindo 2% e o Ministério público alcançou a marca de 100% de presença digital em 2019.

As mídias sociais mais utilizadas pelos órgãos federais e estaduais de acordo com os dados do CGI.br (2020) foram o Facebook, Yahoo Profile ou Google+ (79%), Flickr, Instagram, Snapchat e Periscope (64%). As plataformas de fotos como Flickr e Instagram apresentaram crescimento em relação à última edição da pesquisa: em 2017, apenas 35% utilizavam essas redes. Outras redes foram menos citadas em 2019, a exemplo de YouTube ou Vimeo (50%), Twitter (50%) (CGI.br, 2020).

Dentre as muitas nuances de pesquisa sobre a utilização de mídias sociais no setor público, os estudos de Picazo-Vela (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, 2012).

Joia (2018) pondera, contudo, ao reconhecer que as mídias sociais dão poder e conscientização às pessoas, 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. Dias (2019) complementa refletindo que 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 o autor ressalva 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.

Nesse sentido, mesmo havendo muitas tecnologias disponíveis, as iniciativas de integração do cidadão na formulação de políticas públicas não refletem a velocidade que essas pessoas se apropriam das mídias sociais na sua rotina. Na contramão do previsto na Constituição de garantia de direitos, acesso à saúde, educação, e justiça, entre tantos outros, há uma defasagem muito grande no cotidiano de boa parte da sociedade que almejava uma evolução em termos de atores e políticas desenvolvidas (BARROS, 2015).

2.3.1 MONITORAMENTO DE MÍDIAS SOCIAIS NO SETOR PÚBLICO

Ter presença nas mídias sociais, além de poder ser considerado um sinal de transparência e prestação de contas do poder público, também pode representar a abertura do governo para a participação cidadã (MERGEL, 2013). Para Mergel (2012b), as mídias sociais são usadas como canais de comunicação adicionais e muitas vezes paralelos às formas existentes de interação com os diversos públicos do governo. Além disso, são importantes ferramentas para o engajamento do cidadão, possibilitando a criação de formas de participação democrática e de contribuir para um governo aberto e transparente (BERTOT, 2010).

Com base no documento da OGP, “a adoção dessas tecnologias inovadoras é usada para três propósitos diferentes: a) aumentar a transparência, b) apoiar a colaboração inter e intraorganizacional e, c) possibilitar formas inovadoras de participação e engajamento público” (MERGEL, 2012b, p. 282). Sendo assim, as informações coletadas nas mídias sociais digitais

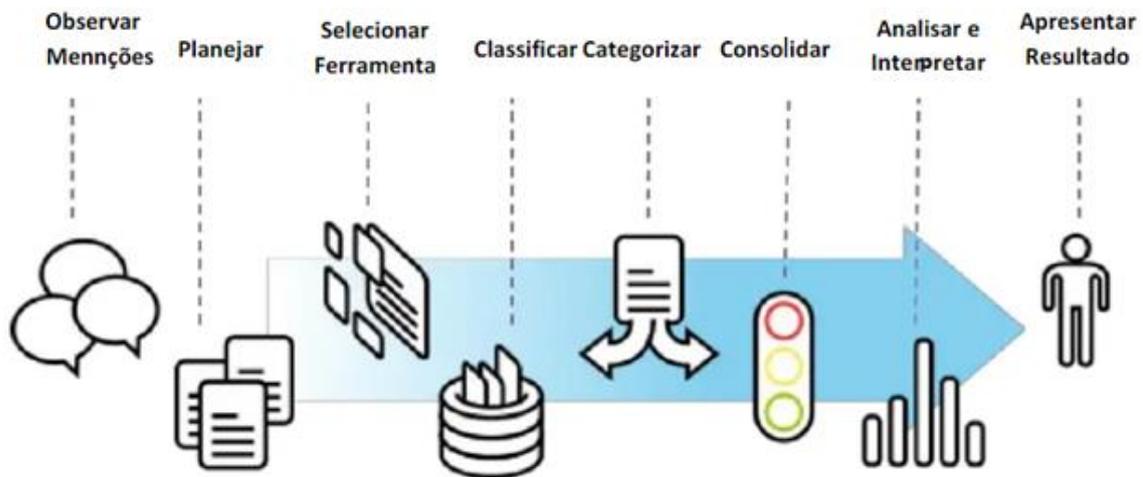
são importantes fontes de dados para a gestão estratégica da informação, de acordo com Rocha (2014 p. 10) o “uso destas informações no processo decisório, pode possibilitar ao Setor Público a elaboração de novos indicadores organizacionais, maior transparência, ampliação de serviços, desenvolvimento de novos modelos e canais de comunicação e informação com a sociedade, assim como ampliar a geração de conhecimento destas Organizações”.

Segundo Salustiano (2010), o monitoramento das mídias sociais é uma das áreas que surgiu com a explosão dos ambientes virtuais para uso comercial. Os principais objetivos do monitoramento das mídias sociais são: “mensurar, qualificar, quantificar, traçar perfis de usuários, identificar possibilidades de ações dentro dos ambientes virtuais e prever crises e danos às marcas” (SALUSTIANO, 2010, p.34). Silva (2012) complementa ressaltando que o monitoramento de mídias sociais possibilita identificar e analisar reações, sentimentos e desejos relativos a produtos, entidades e campanhas. Além das contribuições já apresentadas, o monitoramento de mídias sociais, de acordo com Schaeffer (2016, p.37), também “permite encontrar novas oportunidades de negócio, localizar segmentos de mercado a ser explorados, repensar os produtos e serviços oferecidos a partir dos feedbacks dos clientes, acompanhar tendências e estudar estrategicamente os concorrentes”.

Moura (2012) acredita que o monitoramento se torna uma ferramenta muito eficaz ao aproveitar o máximo extraído dos dados disponíveis para que a organização possa ter inteligência de mercado e conhecimento a partir do histórico de informações gerado pelos usuários nas mídias sociais, apresentando uma maior contribuição que apenas ter presença digital. Sendo assim, Rocha (2014) destaca que possuir estratégias de coleta, análise e gestão das informações postadas nas mídias sociais digitais, possibilita a visão geral da atuação da organização, gerando dados que podem auxiliar os gestores no planejamento de ações ou na prevenção e solução de problemas.

A Figura 13 apresenta um modelo de etapas do monitoramento, no qual as pessoas geram mensagens espontâneas e tornam a coleta atrativa, em seguida ocorre o processo de coleta, tratamento desses dados que são: classificação, categorização, análise e, posteriormente, a transformação desses dados em informação estratégica (DOURADO, 2011).

Figura 13 - Etapas do monitoramento



Fonte: Dourado (2011, p. 46)

As mídias sociais remetem a transformações profundas e generalizadas que geram desafios. Isso ocorre, pois, diversos métodos de monitoramento não estão adequados para tratar essas tecnologias principalmente quando se trata das relações indivíduo-organização. Kietzmann (2011) desenvolveu um modelo, utilizando a estrutura de favo de mel, com sete blocos de construção, apresentando a diversidade de informações e contribuindo para o desenvolvimento de estratégias para monitorar, compreender e responder a diferentes ações nas mídias sociais, como apresenta a Figura 14.

Figura 14 - O favo de mel das mídias sociais



Fonte: Kietzmann (2011, p. 243)

Este modelo, apresentado na Figura 14, permite a compreensão das variáveis das mídias sociais relacionados à função e impacto e o desenvolvimento de “estratégias congruentes de mídia social baseadas no equilíbrio apropriado de componentes para sua comunidade” (KIETZMANN, 2011, p.250). Os sete blocos de construção representam: identidade, conversas, compartilhamento, presença, relacionamentos, reputação e grupos – são apresentados em dois favos, sendo o da esquerda com a descrição da funcionalidade e o da direita com as implicações. No modelo, as diferentes atividades de mídias sociais são definidas pela extensão em que se concentram em alguns ou em todos esses blocos.

A adoção estratégica de ferramentas de mídia social pelos governos - como *blogs*, *microblogs*, *wikis* e redes sociais eletrônicas – vem modificando o panorama de órgãos públicos e burocracias em todo o mundo de acordo com Mergel (2013a). Nos últimos anos, as pesquisas sobre o processo de adoção das mídias sociais pelos governos demonstram a aplicação de diferentes estratégias. Ao tratar das relações entre governo-cidadão, Mergel (2012) e Meijer (2013) sistematizaram quatro tipos de estratégias que podem ser empregadas em quatro perspectivas da relação governo-cidadão que, por analogia, podem ser pensadas sob a ótica da relação indivíduo-organização.

Diante deste contexto a primeira estratégia destacada por Mergel (2012a) é denominada *push* (estratégia de empurrar) na qual os governos utilizam as mídias sociais predominantemente para transmitir informações aos cidadãos, sem que haja interação entre ambos, assim como acontece nas mídias tradicionais de massa. A segunda estratégia denominada *pull* (estratégia de puxar), Meijer (2013) observa que os governos fazem uso das mídias sociais com o objetivo de atrair a atenção dos cidadãos para que eles forneçam informações por meio de comentários, porém essa interação estabelecida é limitada. A terceira estratégia é denominada *networking* (estratégia de rede), Mergel (2013b) salientou que os governos que adotam essa estratégia não utilizam as mídias sociais somente para controlar ou direcionar mensagens para seus públicos, mas como ferramentas estratégicas de compartilhamento de informações e criação de conhecimento por meio da interação e da discussão de questões reais com os cidadãos. A quarta estratégia é denominada de *transaction* (estratégia de transação) e de acordo com Meijer (2013), as mídias sociais são utilizadas pelos governos para transações reais entre governos e cidadãos, ou seja, há a prestação direta de serviços públicos por meio de aplicativos de mídia social.

Meijer (2013) sintetiza concluindo que as estratégias *push* e *pull* contribuem com um número mais restrito de objetivos e de interação, diferentemente das estratégias *networking* e

transaction, que são mais descentralizadas e ligadas a uma variedade maior de objetivos e ações, possibilitando uma maior interação. As estratégias estão apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 - Estratégias para emprego das mídias sociais no setor público

Tipo de estratégia	Perspectiva das relações	Papel das mídias sociais
Estratégia <i>push</i> (empurrar)	Cidadãos como audiência para informação governamental	Mídia social como canal de transmissão
Estratégia <i>pull</i> (puxar)	Cidadãos como sensores para o governo	Mídia social como canal de entrada do cidadão
Estratégia <i>networking</i> (rede)	Cidadãos como coprodutores de políticas governamentais	Mídia social como canal interativo
Estratégia <i>transaction</i> (transação)	Cidadãos como parceiros de negócios do governo	Mídia social como ambiente transacional

Fonte: Meijer (2013, p. 344)

A utilização das mídias sociais, de acordo com Santos (2016) é uma forma de dilatar os canais de comunicação utilizados pelos órgãos públicos, pois, para o Estado, representa uma plataforma de interação com a sociedade, tanto para divulgação de informações públicas e controle social dos atos administrativos, quanto para o monitoramento do conteúdo resultante dessa interação.

O monitoramento em mídias sociais é uma tecnologia emergente que tem como objetivo extrair informações relevantes de conteúdos não estruturados e que requer acompanhamento e refinamento contínuo de informações para alcançar bons resultados (SILVA, 2015). Portanto, é necessário identificar e analisar reações, sentimentos e desejos relativos a produtos, entidades e campanhas; conhecer melhor os públicos pertinentes; e realizar ações reativas e proativas para alcançar os objetivos da organização ou da sociedade.

Panagiotopoulos (2013), porém, afirma que os usuários de mídias sociais nem sempre representam o público como um todo, mas apenas uma parte dele. Mais que isso, mesmo podendo ser criadas oportunidades significativas para se melhorar as interações Governo-cidadão, a participação cidadã não implica, necessariamente, em mudanças de políticas ou modelos administrativos governamentais, pondera Magro (2012). Mickoleit (2014), por sua vez, questiona se as populações estão interessadas e envolvidas com as mídias sociais de seus governos. Mesmo considerando, segundo o autor, algumas instituições governamentais

conseguiram construir importantes comunidades em torno de sua presença na mídia social, isso não se trata de uma regra (MICKOLEIT, 2014). Surge então, a necessidade de se conhecer e mensurar o engajamento dos usuários nas respectivas mídias sociais como resultado do esforço de comunicação e da busca de interação despreendido pelos órgãos governamentais.

Kilgour (2015) acredita que para que haja produção de programas, projetos, políticas públicas efetivos implica na necessidade das organizações de entenderem, não só quem são o seu público-alvo, mas também as suas necessidades e preferências, o que é possível de se obter a partir do monitoramento das mídias sociais.

3 ESTRATÉGIAS METODOLÓGICAS

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A metodologia selecionada para este estudo, é caracterizada como uma pesquisa descritiva, na forma de um estudo de caso. Segundo Yin (2010), questões de pesquisa do tipo “como”, por serem descritivas, levam ao uso do estudo de caso como método de pesquisa. Esta opção também se justifica, ainda segundo o autor, em estudos quando o pesquisador não tem (e não precisa ter) controle sobre os acontecimentos e quando o foco se dirige a um fenômeno contemporâneo em um contexto natural, como ocorre na presente pesquisa. Essa abordagem permitiu analisar com maior densidade o uso das mídias sociais pela Embrapa contribuindo para observar o ambiente onde as informações são tratadas e caracterizar o modelo utilizado pelo setor de comunicação da empresa pública selecionada. Por fim, a natureza da pesquisa é predominantemente qualitativa, pois buscou-se o descobrimento e a compreensão de variáveis internas e externas que afetam as atividades da empresa analisada.

Com o intuito de atender os objetivos já descritos neste estudo, foram definidas três etapas de trabalho que estão pormenorizadas no item 3.2.: a primeira etapa sendo a pesquisa bibliográfica e documental e a segunda correspondendo a etapa empírica, no qual foi direcionado para a observação das mídias sociais utilizadas pela empresa analisada. A terceira etapa sendo a sistematização e análise dos dados. A pesquisa bibliográfica é a base de toda estruturação da pesquisa, compreendendo a “identificação, mapeamento do pensamento dos autores ligado ao campo, seleção dos documentos mais adequados ao recorte teórico que se pretende dar, fichamento dos dados e, por fim, uma revisão bibliográfica da literatura” (TERRA, 2011, p.21). Conforme esclarece Boccato (2006, p.266),

a pesquisa bibliográfica busca a resolução de um problema (hipótese) por meio de referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo as várias contribuições científicas. Esse tipo de pesquisa trará subsídios para o conhecimento sobre o que foi pesquisado, como e sob que enfoque e/ou

perspetivas foi tratado o assunto apresentado na literatura científica. Para tanto, é de suma importância que o pesquisador realize um planejamento sistemático do processo de pesquisa, compreendendo desde a definição temática, passando pela construção lógica do trabalho até a decisão da sua forma de comunicação e divulgação.

A pesquisa documental possui semelhança com a bibliográfica, a diferença está na natureza das fontes, pois a primeira se vale de toda sorte de documentos, elaborados com finalidades diversas, tais como manuais, autorização, comunicação etc. Assim recomenda-se que seja considerada fonte documental é de origem interna à organização (GIL, 2017). Nesse sentido foram utilizados documentos disponíveis nos sites da Embrapa.

A observação direta (não participante) do processo de monitoramento das mídias sociais na unidade central da organização não foi realizada devido aos protocolos sanitários de controle da Covid-19⁸ adotados pela Embrapa. No entanto, a observação foi a técnica de coleta de dados escolhida, pois sobre o ambiente a ser estudado, as mídias sociais e suas interações, já havia um conhecimento prévio. Em seguida, foram estabelecidos os itens que seriam observados e decidiu-se que a melhor forma de registro, seria por fichamento de cada mídia social analisada.

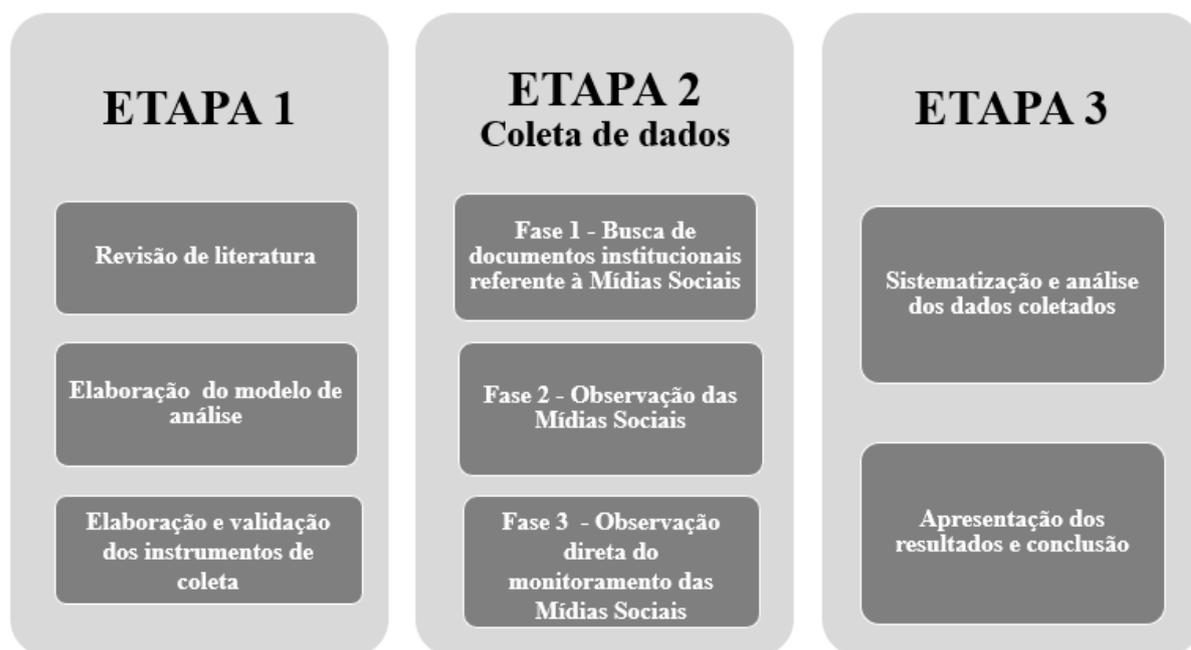
A Embrapa foi a empresa escolhida para a pesquisa por ser um órgão de referência nacional no setor agropecuário, além de dispor de um setor de comunicação estruturado. Ela possui presença nas mídias sociais, que de acordo com Cunha (2016) já é um fator positivo na avaliação do cidadão. Além disso, possui normativa que rege a utilização das mídias, e todas as unidades possuem profissionais específicos para atender as demandas da área de comunicação.

3.2 DESENHO DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada em três etapas, que estão apresentadas na Figura 15, seguida de seu detalhamento.

⁸ 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), causada por um novo tipo de Coronavírus. No final de 2019 houve um surto da doença que se alastrou rapidamente por todo planeta. 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, os órgãos brasileiros de saúde iniciou a adoção de medidas sanitárias, visando controlar a ocorrência da doença.

Figura 15 - Etapas do Delineamento da pesquisa



Fonte: Elaboração própria

A Etapa 1 consistiu no planejamento do estudo. A Revisão de Literatura foi a primeira atividade do estudo em que ocorreu o levantamento de fontes bibliográficas junto as bases de dados das publicações acadêmicas. Dessa maneira, pode-se dizer que a pesquisa começou com a revisão bibliográfica, mas esta, na realidade, acompanhou todo o processo desta escrita, isto é, desde sua concepção, ainda no projeto submetido ao NPGA/UFBA para ingresso no mestrado em 2019, até as considerações finais, que sinaliza a finalização do estudo para obtenção do título de mestre em Administração.

Nessa etapa, identificou-se os principais conceitos a embasarem os pressupostos teóricos da pesquisa e selecionou-se as teorias que nortearam esta pesquisa. Visando obter máxima abrangência, foram utilizadas várias palavras-chave que possibilitaram encontrar estudos significativamente relacionados ao tema de pesquisa. Os termos pesquisados foram: mídias sociais, monitoramento de mídia sociais, participação, participação social, gestão pública, órgãos públicos, comunicação pública, gestão participativa, redes sociais, TICs; governo eletrônico, governo digital.

A revisão de literatura embasou a elaboração do Modelo de Análise nos quais foram definidos os pontos importantes do estudo como, os dados que seriam coletados, de que maneira seriam coletados e onde seria feita a coleta. O próximo passo, após essas informações estarem

definidas, foi a elaboração dos instrumentos de coleta, que consistiu na construção do roteiro de análise de documentos, que se encontra no Apêndice A, com as seguintes informações: Nome do setor; Título do Documento; Tipo de Documento; Data de Publicação; Regras: Permissões, Obrigações e Proibições.

Em seguida, foi criado o roteiro de Observação Sistemática das mídias sociais com base no modelo de análise, buscando assim caracterizar o modelo de utilização de mídias sociais. Esse roteiro está disponibilizado no Apêndice B e contém as seguintes informações: Endereço da Mídia Social; Data da abertura de conta; Período de Observação; Estratégia de uso da mídia social (*Push, Pull, Networking e transaction*); Tipos de Postagens (Fotos, Vídeos etc.): Quantidade postado no período, Frequência, Visualizações, Comentários por postagem, Likes e Compartilhamento; Tempo de resposta dos comentários; Tipos de comentários; Divulgação de eventos e ações sociais realizadas pela empresa; Uso de links com outras mídias sociais da empresa nas postagens; *Lives* com *Chat* aberto; Uso de convite para eventos realizados pela empresa; Número de Seguidores; Estilo da postagem (se segue um padrão ou apresenta variações); Uso de postagens de cunho institucional e/ou alusivas a datas comemorativas; Postagem de conteúdo não diretamente relacionado à empresa e Observações.

A Etapa 2 consistiu na Execução da Pesquisa. A coleta dos dados foi dividida em 3 atividades: Atividade 1 foi realizada por meio de pesquisa no site da Embrapa buscando os documentos institucionais referentes a normatização do uso das mídias sociais pela Embrapa. Atividade 2 foram realizadas as observações das mídias sociais e coletados os dados por um período de 120 dias, entre os meses de janeiro e abril de 2022. Atividade 3 seria realizada a observação não participante do monitoramento na unidade central da Embrapa, como exposto na subseção 3.1, não foi possível sua execução pois a existência de medidas sanitárias de controle da Covid-19, adotadas pela Embrapa, impossibilitou o acompanhamento.

A Etapa 3 consistiu na análise dos dados coletados na Etapa 2, objetivando identificar a estratégia de uso das mídias sociais adotadas pela Embrapa. Identificar evidências de potenciais contribuições que o monitoramento das mídias sociais tenha fornecido à gestão da Embrapa. Após essa fase foram apresentados os resultados e conclusão para escrita do texto final, com a discussão dos resultados encontrados adicionando as conclusões e expondo as limitações do estudo.

3.3 CAMPO EMPIRICO - A EMBRAPA

A empresa selecionada para execução da pesquisa, a Embrapa, a motivação da escolha foi apresentada na subseção 3.1. Foi importante elucidar a importância da Embrapa para o crescimento do setor agropecuário brasileiro e mesmo mundial através do desenvolvimento de pesquisas voltadas para esse setor.

Na década de 1970, a agricultura se intensificava no Brasil em decorrência do crescimento acelerado da população e da renda per capita, sendo assim a abertura para o mercado externo mostravam que, sem investimentos em ciências agrárias, o País não conseguiria reduzir o diferencial entre o crescimento da demanda e o da oferta de alimentos. No âmbito do Ministério da Agricultura, existia um debate sobre a importância e necessidade do conhecimento científico para apoiar o desenvolvimento agrícola. Essa demanda foi levantada pelos profissionais da extensão rural (EMBRAPA, 2022).

Em 7 de dezembro de 1972, o então presidente da República, Emílio Garrastazu Médici, sancionou a Lei nº 5.851, que autorizava o Poder Executivo a instituir empresa pública, sob a denominação de Embrapa, vinculada ao Ministério da Agricultura. O artigo 7º estabelecia um prazo de 60 dias para a expedição dos estatutos e determinava que o decreto fixasse a data de instalação da empresa. O Decreto nº 72.020, datado de 28 de março de 1973, aprovou os estatutos da Empresa e determinou sua instalação em 20 dias. Este foi atualizado em 04 de agosto de 1997 pelo Decreto nº 2.291(EMBRAPA, 2022).

A primeira Diretoria da Embrapa foi empossada em 26 de abril de 1973, no Ministério da Agricultura e instalada provisoriamente no Edifício Palácio do Desenvolvimento, em Brasília, DF. No final de 1973, uma portaria do Executivo encerrou a existência do Departamento Nacional de Pesquisa e Experimentação (DNPEA), que coordenava todos os órgãos de pesquisa existentes até a criação da Embrapa. Com isso, a Empresa herdou do DNPEA uma estrutura composta de 92 bases físicas: 9 sedes dos institutos regionais, 70 estações experimentais, 11 imóveis e 2 centros nacionais. Assim a Embrapa iniciava a sua fase operativa, passando a administrar todo o sistema de pesquisa agropecuária no âmbito federal (EMBRAPA, 2022).

Em 1974, foram criados os primeiros centros nacionais por produtos: Trigo (em Passo Fundo, RS), Arroz e Feijão (em Goiânia, GO) e Gado de Corte (em Campo Grande, MS) (EMBRAPA, 2022). Em 1975, a Embrapa criou diversas Unidades de Execução de Pesquisa de Âmbito Estadual (UEPAE) mas também transformou algumas unidades de pesquisa existente como os Institutos de Pesquisa e Unidade de Execução de Pesquisa de Âmbito

Territorial (UEPAT) em UEPAE. Na década de 1990, após o processo de redemocratização e alteração da Política Interna da empresa essas UEPAE's sofreram mudanças de objetivos e missão com intuito de fortalecer a marca passou a ser denominadas Unidades Centralizadas e Descentralizadas e recebendo o nome síntese Embrapa adicionado a nomenclatura específica da sua atividade fim. Ao longo dos anos, foram criadas dezenas de Unidades por todo território brasileiro. Sendo em 2010 a criação da última unidade, a Embrapa Quarentena Vegetal localizada em Brasília, DF.

Nesses quase 50 anos de história a Embrapa⁹ foi responsável por inúmeras contribuições para a sociedade. Pode-se destacar como as pesquisas desenvolvidas pelas Unidades geraram impacto das principais tecnologias desenvolvidas e transferidas à sociedade. Nestes anos, foi apurado um lucro social acumulado e corrigido pelo Índice Geral de Preços-Disponibilidade Interna – IGP-DI (FGV) de R\$ 1,2 trilhão. São raças de animais bastante prolíficas ou adaptáveis aos mais diversos ambientes; de novas máquinas, equipamentos e sistemas de produção; de cultivares mais produtivas, nutritivas ou resistentes a pragas e intempéries; de sistemas de informação geográfica para mapear regiões e monitorar o uso da terra; de programas e aplicativos de informática; de novos processos de cultivo, de produção animal e controle de pragas e doenças. Estima-se que tenha havido a geração de 1.656.023 empregos novos a partir da utilização do uso de tecnologias da Embrapa, entre os anos de 2003 e 2021 (EMBRAPA, 2022).

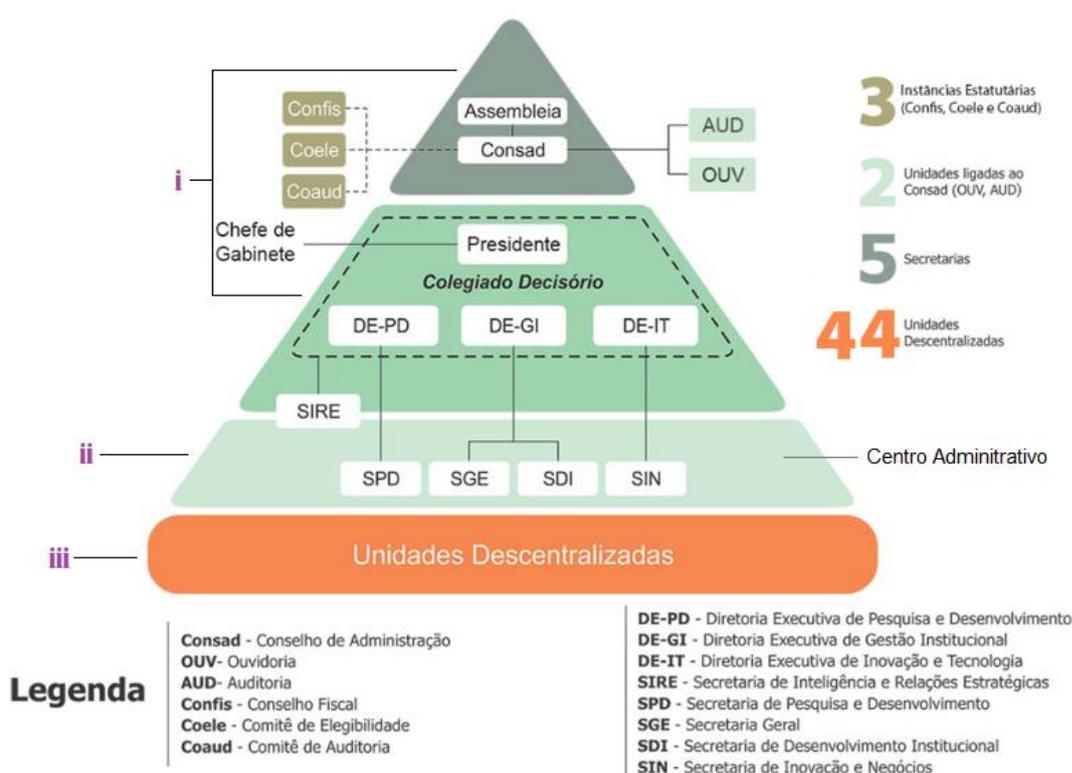
Os trabalhos desenvolvidos pela Embrapa tiveram enorme repercussão mundial para o Brasil, como o desenvolvimento, em 2001, do primeiro clone bovino da América Latina, a bezerra "Vitória da Embrapa". Em 2003, o desenvolvimento do primeiro clone a partir de um animal morto. Assim como, as pesquisas direcionadas para o desenvolvimento da bovinocultura brasileira, que elevou o Brasil a categoria de maior produtor e exportador de carne bovina do mundo. As pesquisas sobre a cultura da soja, em regiões tropicais, tornaram-se referência mundial e alavancou Brasil ao segundo lugar de maior produtor mundial de soja. Entre tantos outros marcos para agropecuária brasileira.

⁹ Dados do Balanço Social 2021 – é uma publicação anual da Embrapa que apresenta alguns dos principais resultados alcançados pela Empresa no ano anterior. Isso é feito por meio do levantamento das ações sociais realizadas, dos casos de sucesso, dos prêmios e reconhecimentos recebidos e da adoção e impactos econômicos, sociais, ambientais e institucionais de soluções tecnológicas geradas e adotadas pela sociedade. Balanço Social 2021 - 25ª Edição - Portal Embrapa

3.3.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EMBRAPA

A Embrapa atualmente possui uma unidade Central, onde se encontra toda a gestão administrativa, e quarenta e quatro unidades descentralizadas de pesquisa distribuídas por todo território brasileiro (EMBRAPA, 2022). A administração organizacional da Embrapa foi reestruturada em 2018 e atualizada em 03 de fevereiro de 2020¹⁰. O organograma da Figura 16 apresenta uma síntese sistêmica da Gestão da Embrapa.

Figura 16- Organograma da Embrapa



Fonte: Adaptado de Embrapa (2022, sp)

De acordo com o Regimento interno da Embrapa a Gestão Administrativa da empresa, de acordo a Figura 16, está dividida em três setores, indicados por i, ii e, iii. O primeiro setor (i) é denominado de administração Superior, referente ao topo da pirâmide e é composto pelos Órgãos: a Assembleia Geral da Embrapa, que é o órgão máximo com poderes para deliberar

¹⁰ Segundo informação do Serviço de Atendimento ao Cidadão (SAC) da Embrapa, a empresa no período da pesquisa, estava em um processo de reestruturação administrativa, denominado Transforma Embrapa, em que a área de comunicação seria centralizada em uma superintendência administrativa. O resultado dessa reestruturação seria divulgado em julho de 2022, porém devido ao período eleitoral essa data foi postergada.

sobre todos os negócios relativos ao seu objetivo (EMBRAPA, 2022). E o Conselho de Administração (Consad), que é o órgão de deliberação estratégica e colegiada, responsável pela organização, controle e avaliação das atividades da empresa, possuindo vínculo com três instâncias estatutárias e com as unidades de auditoria e ouvidoria, que comporta o Serviço de Informação ao Cidadão (SIC)¹¹.

O Colegiado Decisório é responsável por planejar, supervisionar, coordenar e controlar as atividades da Embrapa, além de formular suas políticas. É composto pela presidência e por três diretorias executivas, que estão subordinadas às diretrizes do Conselho Administrativo.

O segundo setor (ii), que é o Centro Administrativo, congrega os órgãos centrais da Embrapa. Neste setor estão as cinco secretarias que são responsáveis por planejar, supervisionar, coordenar e controlar as atividades da empresa, além de formular suas políticas, seus regulamentos e demais Instrumentos Normativos. Estas Secretarias devem funcionar como um conjunto, de forma integrada e interdependente, para facilitar o cumprimento das finalidades das 44 Unidades Descentralizadas que correspondem ao terceiro setor (iii), e que são a base da pirâmide (EMBRAPA, 2022).

De olho no cenário em constante evolução e buscando responder algumas das perguntas que fazem parte do dia a dia dos profissionais que se dedicam à comunicação digital na Embrapa, foi criada, em 2013, a Coordenadoria de Comunicação Digital (CCD) no âmbito da antiga SECOM¹². A CCD busca dar respostas a questões como: Como as pessoas se comunicam hoje? Como será daqui a quatro anos? Profissionais têm acesso à internet nas propriedades rurais? Como a Embrapa pode aproveitar as mídias digitais para oferecer informação a seus públicos de interesse? É possível usar a internet para obter subsídios para as estratégias da Organização?

Com o ajuste organizacional da Empresa em 2018, a comunicação digital passou a ser gerenciada pela Supervisão de Comunicação Digital (CDI), integrante da Gerência de Comunicação e Informação da Secretaria Geral (GCI), subordinada a Secretária Geral (SGE), que conta com uma equipe multidisciplinar nas áreas de Comunicação, Programação e Tradução. Esta equipe atua em conjunto com os Pontos Focais de Comunicação Digital das

¹¹ No Serviço de Informação ao Cidadão (SIC) é possível solicitar acesso à informação produzida ou custodiada pela Embrapa, conforme a Lei 12.527/2011.

¹² O processo de reestruturação da Embrapa em 2018, segmentou a SECOM dentre as secretarias criadas.

Unidades Centrais e Descentralizadas, que formam uma rede de Norte a Sul do Brasil (EMBRAPA, 2022).

Somados a esses grupos, estão profissionais das Bibliotecas, dos Comitês Locais de Propriedade Intelectual, das áreas de Transferência de Tecnologia, de Gestão de Pessoas, de TI e de Pesquisa, que atuam na gestão das informações de sistemas corporativos que alimentam os produtos de comunicação digital da Embrapa (EMBRAPA, 2022).

3.4 COLETA DE DADOS

As técnicas de coleta de dados utilizadas neste estudo foram: estudo documental, e observação direta das mídias sociais. Durante o estudo documental, foram pesquisados documentos que tratam do uso de mídias sociais no âmbito governamental que orientam, direcionam, obrigam e restringem a Embrapa na sua atuação nas TICs, conforme roteiro de análise documental (APÊNDICE A). O objetivo principal da coleta de dados nos documentos oficiais da Embrapa foi identificar a hierarquia e normatização do uso das mídias sociais, assim como constatar a visão e os valores da empresa sobre as oportunidades do uso das mídias sociais. Os referidos documentos foram recuperados no site da Embrapa¹³, na seção Documentos Institucionais, onde estavam disponibilizados 30 documentos. Após a leitura analítica dos documentos recuperados, foram excluídos 28, pelo motivo do assunto não ser relacionado a esse estudo, resultando, então, 2 documentos que se encontram listados no Apêndice B.

A observação direta foi realizada durante um período de 222 dias, do dia 01 de janeiro até o dia 10 de agosto de 2022. Esta observação foi realizada no site oficial da Embrapa unidade central, além dos sites das unidades descentralizadas, buscando informações sobre a utilização das mídias sociais. Foram observados também as páginas oficiais da Embrapa nas mídias sociais, Facebook, YouTube e Instagram. Os dados de engajamento foram coletados nas mídias sociais citadas nos meses de janeiro, fevereiro, março e abril de 2022, correspondendo ao período de 120 dias. Tais mídias sociais foram escolhidas, em particular, por estarem divulgadas no site oficial da Embrapa, conforme Figura 17, e serem as que tem o maior número de usuários brasileiros de acordo com a Tabela 1. A observação direta dos sites de mídias sociais teve por

¹³ Documentos institucionais - Portal Embrapa

objetivo principal verificar a estratégia de uso, bem como as suas potenciais contribuições na adequação das ações da Embrapa.

Figura 17 - Captura da tela da homepage da Embrapa – Indicando presença nas mídias sociais



Fonte: Embrapa (2022)

A observação das mídias sociais foi realizada pela própria pesquisadora com a utilização de roteiro sistematizado no Apêndice C, buscando preencher os aspectos listados, através do acesso às páginas oficiais da Embrapa unidade central. A observação direta das mídias sociais Facebook, Instagram, YouTube foi realizada verificando todo conteúdo postado disponível ocorreu nos primeiros quatro meses de 2022, janeiro, fevereiro, março e abril. Os dados coletados nesta etapa foram relacionados em uma planilha do software Microsoft Office Excel, permitindo uma melhor organização dos dados e uma melhor visualização comparativa do uso de cada mídia social pesquisada.

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

3.5.1 MODELO DE ANÁLISE

Esta subseção refere-se ao terceiro objetivo específico desta Dissertação, que corresponde a caracterizar a estratégia de utilização de mídias sociais adotada pela Embrapa. Para isso, foi

desenvolvido um modelo analítico, para auxiliar na compreensão da estratégia adotada pela empresa. Este modelo está baseado nas definições de estratégias de utilização realizadas por Mergel (2012b) e Meijer (2013), que estão apresentadas no Quadro 2, seguidas de suas descrições.

Quadro 2 - Modelo de Análise

Evento	Mídia Social	Estratégia de Uso	Crterios
Uso das mídias sociais	Instagram	<i>Push</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Tipos de postagens; • Divulgação de eventos e ações sociais realizadas pela empresa; • Uso de links de outras mídias sociais da empresa nas postagens;
		<i>Pull</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Faz uso de enquetes; • Utiliza a caixa de perguntas; • Comentários nas postagens; • Interação com os usuários provocados pela Embrapa; • Respostas e ou interação com os comentários;
	Facebook	<i>Networking</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Live com Chat aberto; • Solicita aos usuários compartilhamentos das postagens da empresa • Solicita informações, opiniões, experiencias pessoais dos usuários;
		<i>Transaction</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Assessoria para produção; • Venda de publicações; • Disponibilização de sementes, mudas (produtos da Embrapa); • Venda de software.

Fonte: Adaptação de Meijer (2013, p. 344)

A Estratégia *push*: ocorre quando as mídias sociais são predominantemente utilizadas para transmitir informações aos cidadãos, sem que haja interação entre ambos, assim como acontece nas mídias de massa tradicionais; a Estratégia *pull*: ocorre quando as mídias sociais são utilizadas com o objetivo de atrair a atenção dos cidadãos para que eles forneçam informações por meio de comentários; a Estratégia *networking*: ocorre quando as mídias sociais não são utilizadas apenas para controlar ou direcionar mensagens para seus públicos, mas como ferramentas estratégicas de compartilhamento de informações e criação de conhecimento por meio da interação e da discussão de questões reais com os cidadãos; e a Estratégia *transaction*: ocorre quando as mídias sociais são utilizadas para transações reais entre governos e cidadãos, ou seja, há a prestação direta de serviços públicos por meio de aplicativos de mídia social.

Para o caso específico da Embrapa, a identificação das estratégias ocorreu de acordo os seguintes critérios:

Para a estratégia *Push*: buscou-se evidencias que demonstrassem a utilização das mídias sociais para transmitir informações relacionadas à Empresa;

Para a estratégia *Pull*: buscou-se sentenças evidencias que demonstrassem que a Embrapa usa as mídias sociais para coletar informações dos usuários. Por isso a importância de saber, se ocorre a utilização de ferramentas como enquetes, caixa de perguntas e comentários nas postagens. Também buscou-se identificar se o usuário é estimulado a interagir e se a Embrapa interage com os usuários.

Para a estratégia *Networking*: buscou-se evidencias que identificassem a existência de compartilhamento de informações e criação de conhecimento por meio da interação e da discussão de questões reais com os cidadãos

Para a estratégia *Transaction*: buscou-se evidencias que identificassem a prestação de serviços públicos por meio das mídias sociais.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo estão apresentadas as informações obtidas a partir da coleta dos dados. Seguindo as etapas estabelecidas no capítulo 3 desta dissertação e possibilitando tecer a análise dos resultados dessa pesquisa.

4.1 CASO EMBRAPA

A Embrapa desempenha uma importante função para o desenvolvimento, desempenho e eficiência da agropecuária nacional, destacado na subseção 3.3 deste trabalho. A pesquisa da estrutura administrativa organizacional da Embrapa teve como objetivo constatar a sua existência e compreender a delimitação administrativa das mídias sociais na gestão da empresa. Essas informações foram obtidas através da pesquisa no site da Embrapa e de cada unidade descentralizadas¹⁴ em janeiro de 2022. As dúvidas que não foram sanadas pelas informações contidas no site, foram esclarecidas lançando-se mão do SAC.

Como o tema desta pesquisa está relacionado às mídias sociais, é necessário esclarecer e destacar, dentro da estrutura organizacional, o setor responsável pela gestão dessas mídias. Segundo o Regimento Interno da Embrapa, foi contatado que a Gestão das mídias sociais é delimitada oficialmente em um setor que é responsável pelo seu monitoramento. Este setor é a GCI que está subordinada à SGE. A SGE é uma unidade organizacional do nível tático, vinculada à Diretoria-Executiva de Gestão Institucional, corresponsável, entre outras atribuições pela gestão da Informação e comunicação e gestão da tecnologia da informação. A GCI é responsável por: a) Coordenar os canais de comunicação digitais corporativos; b) Planejar, executar e monitorar canais de comunicação digital corporativos da Embrapa.

¹⁴ Link para os sites das Unidades da Embrapa Unidades - Embrapa no Brasil - Portal Embrapa.

Neste contexto, pode-se afirmar que os canais de comunicação oficiais da Embrapa são planejados, coordenados e alinhados com as orientações da própria empresa, sendo estratégicos para fortalecer a imagem da instituição e melhor servir aos usuários. Particularidades da mídia, do público-alvo, do tipo e da quantidade de conteúdo disponível ou a ser elaborado, a existência de equipe e ferramentas de trabalho, bem como benefícios e potenciais riscos dessa ação precisam ser considerados na hora de abrir ou fechar uma conta oficial.

Segundo o SAC da Embrapa (2022) por *e-mail*:

Explorar as mídias sociais com olhar estratégico e profissional é um dos desafios da equipe de comunicação digital. O foco é reunir subsídios para alinhar a presença da Embrapa em mídias sociais e estabelecer mecanismos para avaliação de resultados e monitoramento. Paralelamente, são geridos diariamente perfis oficiais da Embrapa no Facebook, Twitter, YouTube e Flickr.

O Instagram não foi citado, mas foi constatado que sua gestão também ocorre diariamente. Diante desse contexto, o Quadro 3 expõe a presença digital da Embrapa.

Quadro 3 - Presença Digital da Embrapa

Presença digital	Embrapa Central	Unidades descentralizadas
Site	Sim	42
Facebook	Sim	13
Instagram	Sim	4
Twitter	Sim	16
YouTube	Sim	6
Linkedin	Sim	0
Flickr.	Sim	0

Fonte: Elaboração Própria.

De acordo com o Quadro 3, a Embrapa possui um site oficial e presença nas mídias sociais Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, LinkedIn e Flickr. Entre as 44 unidades descentralizadas 42 possuem sites, 13 possuem contas no Facebook, 4 possuem conta no Instagram, 6 possuem conta no YouTube e 16 possuem conta no Twitter. De acordo com o SAC da Embrapa, o principal produto da Empresa na Web é o Portal Embrapa, que conta com processos para gestão da ferramenta tecnológica, da arquitetura, da interface e do conteúdo. Profissionais da SGE atuam diariamente na gestão destes processos.

4.2 A NORMATIZAÇÃO DAS MÍDIAS SOCIAIS NA EMBRAPA

Esta sessão apresenta os documentos institucionais, que fundamentam no âmbito legal e normativo a utilização das mídias sociais pelos colaboradores da Embrapa. Destes documentos, utilizando o Roteiro que se encontra no Apêndice A, foram extraídas informações referentes às permissões, obrigações e proibições, assim como os valores que norteiam a boa utilização das mídias sociais, de acordo com os objetivos da Empresa. Desse modo, pretendeu-se atender o segundo objetivo específico deste estudo.

Os documentos institucionais expostos no Apêndice C, foram encontrados no site da Embrapa. É de fundamental importância destacar que a existência de instrumentos normativos para regulamentar a utilização das mídias sociais pela Embrapa colabora para o entendimento da motivação da adoção das mídias sociais. Tal assertiva fundamenta-se na submissão da administração ao império da lei, o que se traduz no princípio constitucional da legalidade (RIBEIRO, 2010). Este princípio 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 Federal, oficializa o uso de mídias sociais e representa, em tese, a formação de novas estruturas para a participação da sociedade no poder público.

Os documentos “Manual de conduta em Mídias Sociais” e “Embrapa em Mídias Sociais – Documento Orientador”, foram criados em abril de 2012 e possuem o objetivo de orientar os empregados e colaboradores da Embrapa como agir sempre que mencionarem, comentarem, publicarem ou compartilharem conteúdos envolvendo a Embrapa nas mídias sociais. Os documentos expõem condutas, comportamentos e atitudes que a Empresa espera de seus empregados, bolsistas, estagiários e prestadores de serviços, particularmente no ambiente digital.

Estes documentos institucionais afirmam que o uso de tecnologias de mídias sociais tem a finalidade de ampliar a comunicação, colaboração e troca de informações que contribuam para a concretização da missão da Empresa. De acordo com a Embrapa, o provimento de soluções em pesquisa agropecuária mais eficientes pautadas na realidade de variados agentes que se comunicam com a empresa será alcançado através do diálogo, construção coletiva do conhecimento e compartilhamento de informações, dados públicos, melhores práticas e aprendizados, internamente e com a sociedade.

Neste contexto, estes documentos enfatizam que a Embrapa apoia e incentiva o uso responsável dessas ferramentas de comunicação *on-line*, pois reconhece os potenciais benefícios profissionais, institucionais e sociais da atuação de seus empregados e colaboradores nessas mídias sociais. Foi encontrada, nestes documentos, uma série de motivos para a Embrapa utilizar as mídias sociais. Elencou-se aqui, os motivos citados pela Embrapa que estão relacionados com este estudo: “a) obter opiniões para melhoria de ações, temas de interesse, produtos e serviços da Empresa; b) identificar demandas da sociedade por produtos e serviços que podem ser gerados pela Embrapa; c) interagir e promover o diálogo com a sociedade e usuários das mídias sociais, criando, estreitando e fortalecendo os relacionamentos da Embrapa; e d) prover ao cidadão informações sobre ações, produtos e serviços da Embrapa”.

Estes documentos também estabelecem que o uso de novas TICs segue o mesmo padrão de práticas profissionais e éticas já estabelecido pela Embrapa, trazendo os princípios: responsabilidade, respeito a direitos autorais e à privacidade que devem guiar o comportamento dos funcionários e colaboradores, assim como os princípios gerais de conduta de agentes públicos: boa-fé, honestidade, cortesia, transparência, moralidade e legalidade.

A diferença encontrada entre os dois documentos é que o Documento Orientador tem como referência a Política de Comunicação da Embrapa, oferecendo orientações mais específicas relativas à participação oficial da Instituição nas mídias sociais. Enquanto o Manual de conduta em Mídias Sociais, apresenta orientações gerais, como o que não fazer, o que merece atenção e o que são boas práticas de uso de mídias sociais.

Além disso, o Documento Orientador também possui informações específicas para administradores dos perfis da Embrapa. E informa que o monitoramento das mídias sociais se dará em todo conteúdo e comentários envolvendo a Embrapa, feitos por colaboradores ou outros cidadãos. Será acompanhado o que dizem, como dizem, quem diz algo sobre a instituição, com qual frequência e onde é estratégico para a Embrapa. Para a empresa, o resultado do monitoramento permitirá identificar dúvidas e mal-entendidos para esclarecê-los, verificar possíveis melhorias ao trabalho, obter informações para planejamentos de comunicação *on-line*, mapear potenciais parceiros e observar focos de oportunidades e riscos.

Diante do exposto, pode-se concluir, por meio da análise dos documentos institucionais, que a Embrapa reconhece o potencial das mídias sociais em angariar informações da sociedade e indo de encontro com a concepção de Mergel (2012b), que afirma que 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. Além disso, também corrobora com o quarto pressuposto e no qual de Meijer (2013), que defende que as mídias sociais possuem um efeito transformador sobre o governo referindo-se à ideia do "estado gerado pelo usuário" e argumentam que o caráter da plataforma mudará fundamentalmente a natureza das relações entre governo e cidadãos.

Em síntese, esses documentos apresentam a postura profissional e ética esperada de um colaborador, além dos valores e objetivos da Embrapa na utilização das mídias sociais. Buscam controlar o que os servidores e terceirizados da Embrapa dizem nas mídias sociais sobre a organização, por isso estabeleceram códigos de conduta para o uso dessas plataformas. Sendo assim, as normativas estabelecem um padrão comum para o uso das mídias sociais de acordo com as diretrizes e valores da empresa tanto por funcionários quanto por terceiros que atuam na Embrapa tanto no uso profissional quanto no campo pessoal. Estes documentos impõem as regras relacionadas às permissões, obrigações e proibições referentes à utilização das mídias sociais. Estas informações estão apresentadas detalhadamente no Apêndice D e listada resumidamente no Quadro 4. Ainda sobre os documentos objetivam

Quadro 4 - Orientações de uso das mídias sociais pela Embrapa

PERMISSÕES
<ul style="list-style-type: none"> • Apresentar soluções tecnológicas da instituição para consumidores reais ou potenciais, no Brasil e no exterior • Estabelecer e manter contatos com profissionais, instituições de pesquisa e outros públicos com os quais a Embrapa possa formar parcerias ou prestar serviços; • Trabalhar em rede com profissionais e instituições de pesquisa de excelência dentro e fora do País; • Compartilhar e consultar conteúdos multimídia relevantes para o avanço e a divulgação da ciência; • Agregar valor à discussões <i>on-line</i> e estimular reflexões com argumentos técnicos sólidos; • Obter opiniões para melhoria de ações, produtos e serviços da Empresa. • Identificar demandas da sociedade por produtos e serviços que podem ser gerados pela Embrapa. • Apoiar ações desenvolvidas pela Embrapa nos perfis oficiais da Empresa na internet. • Interagir e promover o diálogo com a sociedade e usuários das mídias sociais. • Aprimorar conhecimentos técnico-profissionais e estudar mais sobre sua área de interesse, o mercado onde atua, serviços, produtos, concorrentes e parceiros. • Pode ser divulgado: eventos; notícias produzidas pela Embrapa e suas Unidades; informações sobre tecnologias, produtos, processos e serviços da Embrapa; campanhas de utilidade pública; resultados de programas e projetos; dados sobre produtos e serviços de domínio público; posicionamento oficial da Empresa; informações de parceiros em domínio público e de interesse do público-alvo, desde que indicada (por link) e creditada a fonte original;

<p>conteúdo crível, factual, atualizado sobre a Embrapa ou parceiros; informações de terceiros só devem ser veiculadas pela Embrapa se forem de fonte oficiais e públicas, de interesse de quem segue a Embrapa.</p>
<p>OBRIGAÇÕES</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Os conteúdos da Embrapa devem ter sempre foco no interesse dos seguidores, fãs ou leitores. • Trabalhos, vídeos, áudios, imagens e textos feitos por empregados e colaboradores a serviço da Embrapa devem nos créditos, além do nome dos autores, o nome da Embrapa e de parceiros, quando for o caso. • Deve elaborar um plano para a abertura de uma conta oficial em mídias sociais levando em consideração os aspectos mencionados no Manual. • O nome da Embrapa só deve ser usado em títulos de contas em blogs, wikis e em sites de redes sociais oficiais. • Somente pessoas autorizadas pela Secom podem administrar contas oficiais nas mídias sociais da Embrapa. Por administrar entende-se publicar mensagens, disponibilizar conteúdos multimídia e responder a comentários feitos naquele perfil. • Os perfis oficiais da Embrapa devem conter a marca aplicada corretamente, links para outros canais corporativos <i>on-line</i> da Empresa e afins, quando possível, e oferecer e-mail e o telefone de contato do administrador para mais informações, se for adequado. • O direito de resposta deverá ser assegurado em todos os canais oficiais da Embrapa nas mídias sociais. • Todo plano de comunicação da Embrapa envolvendo mídia social deve estar alinhado com as Políticas de Comunicação e de Segurança da Informação e normas afins.
<p>PROIBIÇÕES</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Os responsáveis por gerenciar o perfil não devem expressar opiniões pessoais porque se trata da voz da Empresa • É preciso ter cuidado em relação a quem a Embrapa se associa, “segue”, “assina” ou “curte” nas mídias sociais. A postura de interação deve ser institucional e não pessoal • Comentários infundados, negligentes, difamatórios, caluniosos, recorrentes, que prejudiquem a imagem da Empresa, poderão levar à demissão de um empregado ou à dispensa de colaborador, tenha sido o ato praticado na internet ou fora dela. • Não pode ser divulgado: rumores ou boatos não confirmados pela fonte original; julgamentos infundados que possam prejudicar a imagem da Embrapa, de seus empregados ou colaboradores; comentários ofensivos, caluniosos, preconceituosos; conteúdo que denote interesse de promoção individual; publicações de cunho político-partidário. • Apenas a Secom (ou quem ela delegar) pode dar resposta em casos de comentários negativos em momentos de crise ou ameaça

Fonte: Elaboração a partir do Manual da Embrapa de Conduta nas mídias sociais e Documento Orientador (2012).

A Embrapa também criou uma versão *on-line* resumida denominada Manual da Embrapa de Conduta nas Mídias Sociais. Nesse documento é usada uma linguagem coloquial lançando

mão do humor para exemplificar situações, como pode-se observar na Figura 18. Além disso, também informa um e-mail para caso surja alguma dúvida.

Figura 18 - Manual *on-line* de Conduta nas Mídias Sociais

The image shows a screenshot of a social media manual page for Embrapa. It features four examples of user interactions on the left, each with a corresponding guideline on the right. The guidelines are presented in blue boxes with icons and text.

- Example 1:** A tweet from 'Goleador da Embrapa' (1,028 tweets, 211 following, 332 followers) with a yellow shoe profile picture. The guideline is: "Não faça" (Do not do) - "Não crie perfis em mídias sociais, blogs ou hotspots utilizando o nome ou a marca Embrapa. Se quiser criar um perfil institucional, entre em contato com a área de comunicação da sua Unidade. Sua ideia pode virar um caso de sucesso na Empresa."
- Example 2:** A comment from 'Zequinha Pescador' saying "Você é um babaca que pensa que é goleador" (You are a asshole who thinks you are a goalkeeper). The guideline is: "Não faça" (Do not do) - "Nunca responda de forma grosseira, mesmo que usem de grosseria contra você. Privilegiar os argumentos contra a falta deles é a melhor saída." (Never respond in a rude manner, even if they use rudeness against you. Privileging arguments against their lack of them is the best solution.)
- Example 3:** A tweet from 'Goleador' asking "@zequinha não esqueça de me entregar aquele relatório amanhã, viu?" (Don't forget to bring me that report tomorrow, right?). The guideline is: "Fique atento" (Be attentive) - "Respeite a opção dos seus colegas: eles têm o direito de não querer falar de trabalho nas mídias sociais." (Respect your colleagues' option: they have the right to not want to talk about work on social media.)
- Example 4:** A tweet from 'Goleador' saying "@maria você pode entrar em contato com sac@embrapa.br. Muito obrigado!" (Maria, you can contact sac@embrapa.br. Thank you very much!). The guideline is: "Boa prática" (Good practice) - "Se for perguntado nas mídias sociais sobre algo da Embrapa que não seja da sua competência, indique onde a pessoa pode encontrar essa informação ou com quem ela pode falar." (If asked on social media about something from Embrapa that is not your competence, indicate where the person can find that information or who they can talk to.)

Fonte: Embrapa (2022, sp).

A análise detalhada dessa documentação permite inferir que as normativas buscam incluir responsabilidade pelos conteúdos postados nas mídias sociais; transparência e identificação; respeito à audiência; e conhecimento do código de conduta da organização. Além disso, os documentos institucionais demonstram a preocupação e o cuidado com a reputação da Embrapa nas mídias sociais, que já entendeu a relevância que isso tem. Portanto, a adoção de políticas de conduta tornou-se um recurso preventivo e até mesmo educacional.

Diante destas informações relacionadas à normatização do uso das mídias sociais, pode-se concluir que a normatização da Embrapa vai de encontro com ao período vivido pelo Brasil em 2011, com o estabelecimento da OGP, no qual pode ser destacado o objetivo de melhoria dos serviços públicos e o aumento da integridade das instituições e dos atores públicos. Este período também foi marcado pela promulgação da LAI, ainda em 2011, que impactou diretamente na forma de divulgação e fornecimento de informações governamentais no meio eletrônico. Neste contexto, a Normatização da Embrapa foi impulsionada pelas Diretrizes

estabelecidas na administração federal do uso seguro das mídias sociais em 2012, que objetivou regimentar os órgãos federais.

Como foi observado nos documentos institucionais, a Secom é citada em vários momentos como gestora e responsável pela tomada de decisão com relação as mídias sociais. Porém, como informado neste capítulo e constatado através do regimento das secretárias datado de 20 de janeiro de 2020, o setor responsável atualmente pela gestão das mídias sociais é o GCI, concluindo que os documentos não foram atualizados desde sua criação em abril de 2012. Inclusive, mais recente, porém também desatualizada, a versão on-line do Manual de conduta nas Mídias Sociais ainda apresenta como responsável pela Gestão a Secom, que na atual estrutura administrativa não existe.

É importante ressaltar que fica evidenciada a relevância das mídias sociais na Embrapa pois sua gestão encontra-se delimitada em um setor específico, a GCI, respondendo a uma hierarquia administrativa para a sua gestão, oficializado e apresentado através de Regimentos Interno, Estatutos e Manuais de conduta de utilização. Complementarmente, vale ressaltar que o Plano Diretor da Embrapa 2020 – 2030 (2019, p.74) estabelece entre suas metas “Ampliar a transformação digital da Embrapa, estruturando a tecnologia da informação, a governança e a gestão de dados e promovendo a transferência e o uso do conhecimento digital”. Pode-se então perceber que a existência da GCI contribui para os objetivos e metas estabelecidas no plano Diretor. A estrutura organizacional descrita nesta subseção busca atendendo o segundo objetivo específico deste trabalho que é identificar a normatização e regulamentação das mídias sociais.

4.1 A EMBRAPA NAS MÍDIAS SOCIAIS

Nesta subseção, apresenta-se e analisa-se os dados coletados nos sites das mídias sociais Facebook, YouTube e Instagram, no perfil da Embrapa unidade central, que são as três mídias sociais selecionadas para pesquisa. A observação dessas mídias sociais ocorreu de duas formas: a primeira foi generalista, identificando a organização do perfil na plataforma, as informações gerais disponibilizadas e tudo mais que se considerou relevante; a segunda forma foi específica, coletando dados já pré-estabelecidos em uma observação sistemática, no período de quatro meses, sendo janeiro, fevereiro, março e abril de 2022. Buscou-se levantar informações sobre a forma de atuação da Embrapa nas plataformas e atender a dois objetivos específicos desse

estudo: Caracterizar a forma de utilização de mídias sociais adotado pela Embrapa e; Analisar o engajamento nas mídias sociais da Embrapa.

4.1.1 SITUAÇÃO DA UTILIZAÇÃO DAS MÍDIAS SOCIAIS

Através da observação generalista encontrou-se informações sobre a organização dos perfis da Embrapa nessas mídias sociais. A Embrapa inicialmente apresenta, nas três mídias sociais pesquisadas, a sua missão: “Nossa missão é viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade da agricultura”, seguida de uma breve história da empresa, como apresentado na Figura 19.

Também foi observada a divulgação do site da empresa, do endereço da unidade central, acompanhado da localização no mapa, do endereço de e-mail e de número de telefone para contato. O *link* para as outras mídias sociais que a Embrapa possui perfil também é disponibilizado. Estas informações estão disponíveis na página inicial no Facebook, já no YouTube, estão localizadas no botão “Sobre” e, no Instagram, no botão “Sobre essa conta”. No Facebook, encontramos ainda um botão que acessa o SAC.

Figura 19 - Perfil da Embrapa no Facebook



Fonte: Facebook Embrapa (2022)

A observação sistemática das mídias sociais foi realizada utilizando um Roteiro que está disponível no Apêndice B. A partir dos dados disponibilizados pela Embrapa em suas respectivas mídias sociais, foram coletadas as informações e criado um Ficheiro para cada mídia pesquisada, que estão disponíveis no Apêndice E. As informações coletadas, portanto, incluem principalmente dados brutos, como número de seguidores, curtidas, comentários, reações e visualizações de página.

Pode-se constatar também, que as três mídias sociais analisadas estavam ativas desde o período de sua criação, ou seja, tinham postagens de vídeos e/ou fotos por todo o período. O Quadro 5 apresenta a data da criação do perfil da Embrapa nas três mídias sociais analisadas e o total de seguidores, respectivamente.

Quadro 5 - Tempo de utilização e número de seguidores de cada mídia social.

Unidade da Embrapa	Mídia Social	Data de criação do perfil	Nº de Seguidores
Central	Facebook	07.01.2016	162.968
Central	Instagram	24.09.2015	328.000
Central	Youtube	03.09.2013	312.000

Fonte: Elaboração própria.

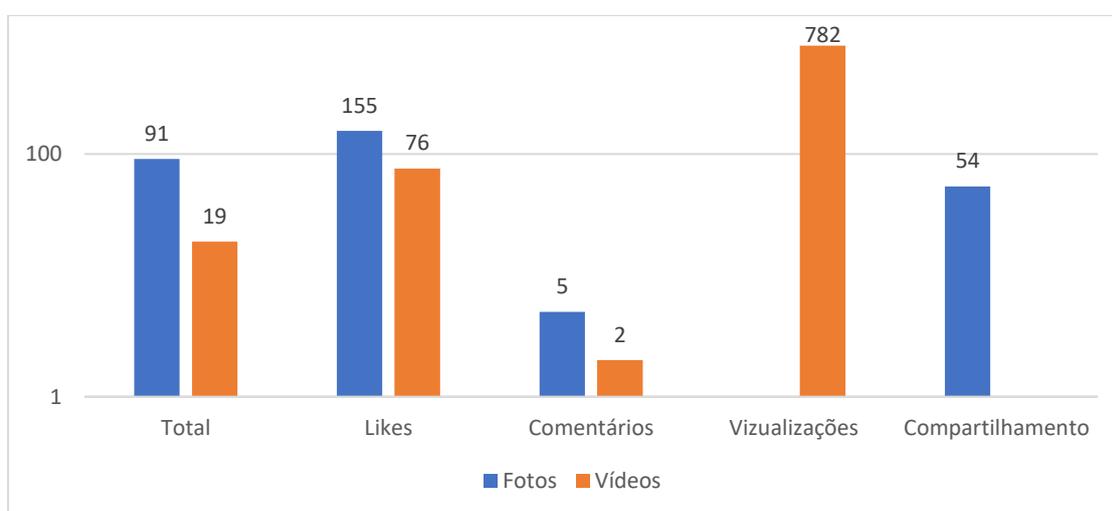
De acordo com o Quadro 5, a observação possibilitou identificar que a Embrapa criou seu primeiro perfil nas mídias sociais em 03 de setembro de 2013, no YouTube. O perfil do Instagram foi criado em 24 de setembro de 2015 e a conta do Facebook só foi aberta em 07 de janeiro de 2016. A criação dos primeiros perfis da Embrapa nas mídias social ocorre logo após estabelecimento da OGP, assim como a promulgação da LAI, em 2011. E o Marco Civil da Internet, em 2014, que regulava as relações digitais, especialmente no que tangia a inclusão digital.

A mídia social que a Embrapa tem o maior número de seguidores é o Instagram, com 328 mil, em segundo o YouTube, com 312 mil e o Facebook, em terceiro, com 162.968 seguidores. É interessante observar, que o Instagram está em segundo com maior número seguidores no Brasil, ficando atrás apenas do YouTube e o Facebook é terceiro de acordo com o WAS (2022). É importante destacar que os dados apresentados nessa subseção (números de curtidas,

visualizações e comentários etc.) podem sofrer alterações ao longo do tempo, visto que tais publicações ficam disponíveis a qualquer hora e para qualquer pessoa que faça uso da mídia social, além do fato das mídias sociais estarem em constante movimento.

Seguindo informações obtidas através do roteiro de observação, constatou-se que a Embrapa utiliza, para postagens no Facebook e no Instagram, tanto vídeos quanto fotos, e cada um deste tipos de postagens apresenta níveis de engajamento diferentes. O Gráfico 3 apresenta dados do engajamento da Embrapa no Facebook.

Gráfico 3 - Engajamento da Embrapa no Facebook



Fonte: Elaboração Própria

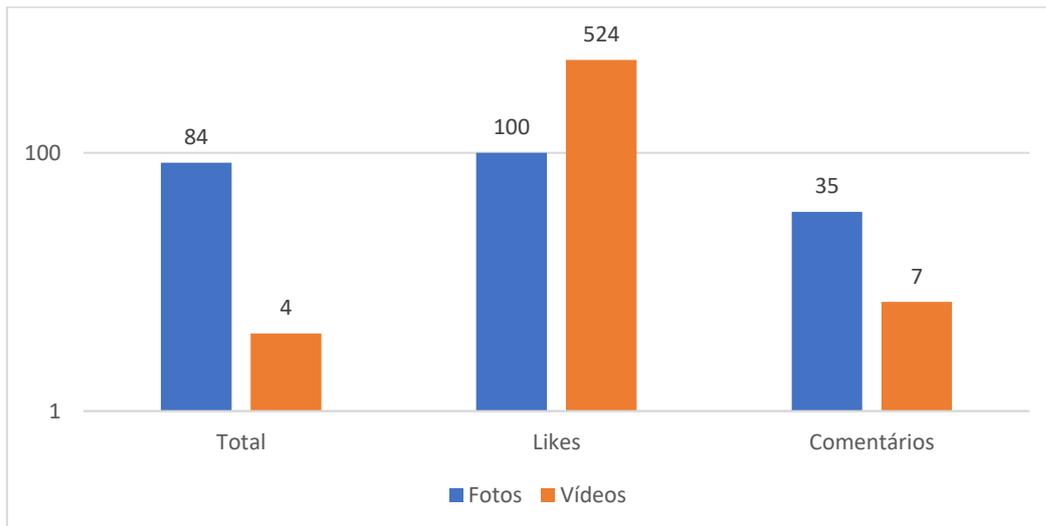
De acordo com o Gráfico 3, no período pesquisado, a Embrapa publicou em uma frequência diária (apenas dias úteis) 91 fotos com texto informativo. Essas postagens obtiveram uma média de 5 comentários, 155 *likes* (curtidas) e 54 compartilhamentos. Nesse mesmo período, foram postados 19 vídeos, em uma periodicidade semanal. Estes vídeos tiveram, em média, 782 visualizações, 2 comentários e 76 *likes*. Observou-se também que postagens antigas do Instagram estavam sendo repostadas neste ano no Facebook, muito provavelmente com o intuito de incentivar sua visitação.

A foto com maior número de *likes* obteve um total de 987 e recebeu maior número de comentários e compartilhamentos, 165 e 334, respectivamente. Já o vídeo mais visto, obteve 1500 visualizações e recebeu o maior número de *likes*, 139. Seguindo esse direcionamento, a foto com menor número de *likes* obteve 24 e recebeu menor número de compartilhamentos, 1,

e não obteve nenhum comentário. Já o vídeo com menor número de visualizações foi visto 425 vezes, e o vídeo com o menor número de *likes* recebeu 39.

O Gráfico 4 apresenta os dados de engajamento do Instagram.

Gráfico 4 - Engajamento da Embrapa no Instagram



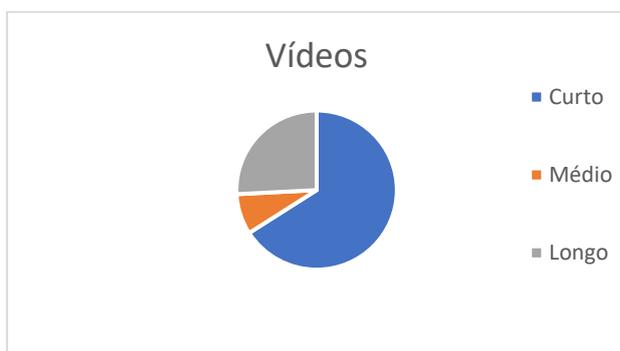
Fonte: Elaboração Própria.

De acordo com o Gráfico 4, o perfil da Embrapa no Instagram apresentou os seguintes dados: 84 fotos foram publicadas em uma frequência diária (apenas dias úteis). Essas fotos obtiveram uma média de 35 comentários e 100 *likes*. Nesse mesmo período, foram postados 4 vídeos e não foi possível estabelecer a frequência de postagem. Os vídeos tiveram em média 7 comentários e 524 *likes* por postagem.

No YouTube, por ser uma plataforma de vídeos, só foi possível obter dados referentes a postagens de vídeos realizados pela Embrapa. Foram postados 182 vídeos em uma frequência diária (apenas em dias úteis). Esses vídeos tiveram a média de 750 visualizações, 2 comentários e 67 *likes*. O vídeo com maior número de visualizações obteve um total de 4900 e o de menor 19. Já o vídeo com maior número de curtidas recebeu 390 *likes* e menor não houve interação.

De acordo com o Gráfico 5, foi possível observar que 66% desses vídeos eram de curta duração, correspondendo a 120 vídeos, 8% de média duração, somavam 15 e 26% de longa duração, correspondendo a 47 vídeos.

Gráfico 5 - Duração dos vídeos no YouTube



Fonte: Elaboração Própria

As mídias sociais pesquisadas oferecem um conjunto de *affordances* – no português, recursos ou propriedades distintas– que os meios disponibilizam para o usuário interagir de formas diversas, como descrito no referencial teórico nas subseções 2.1.1, 2.1.2 e 2.1.3 deste trabalho (SILVA, 2021). *Affordances* são ferramentas de interação como curtir (*like*), comentar e compartilhar. Sendo assim algumas mídias sociais disponibilizam essas informações, enquanto outras não. Estas informações foram sistematizadas no Quadro 6.

Quadro 6 - Dados referente ao engajamento

Mídia Social	Quantidade de postagens (4 meses)	Tipos de postagens	Frequência de postagens	Vizualizações	Comentários/ Postagem	Likes	Compartilhamentos
Facebook	91	Fotos	Diária*	NA	5	155	54
	19	Vídeos	Semanal	782	2	76	NA
Instagram	84	Fotos	Diária	NA	35	100	NA
	4	Vídeos	NA**	NA	7	524	NA
		Stories	NA	NA	NA	NA	NA
Youtube	182	Vídeos	Diária	750	2	67	NA

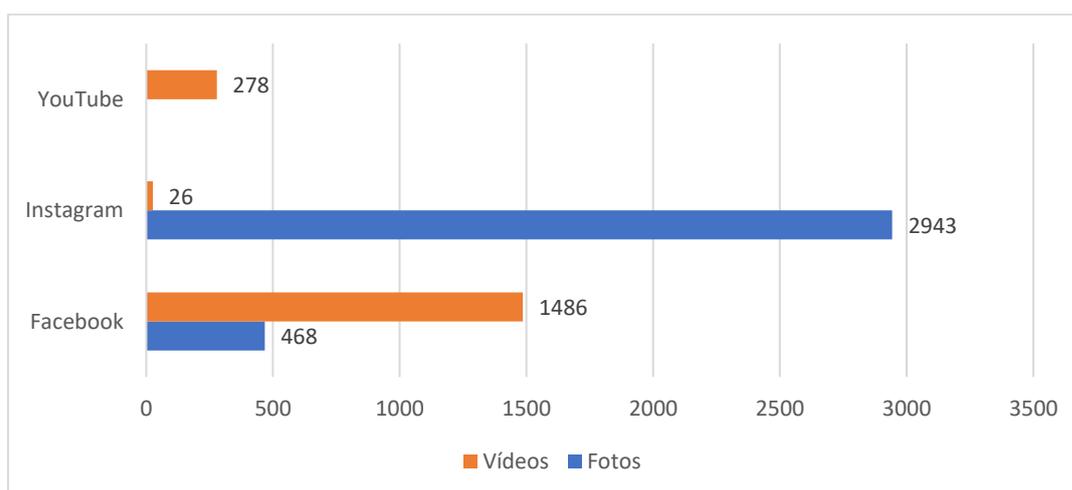
Fonte: Elaboração própria.

De acordo com os resultados apresentados no Quadro 6, foi possível concluir que a Embrapa mantém uma rotina diária, durante os dias úteis, de postagens nas mídias sociais, lançando mão de vídeos e fotos antigos e mesclando a vídeos e fotos atuais, mantendo os perfis ativos. Constatou-se que o YouTube apresenta maior diversidade de conteúdo e possui vídeos com mais de 400 mil visualizações. O Instagram não disponibiliza esta informação para terceiros, mas este deve ser facilmente acessado pelo gestor do perfil.

O engajamento observado nos perfis da Embrapa nas mídias sociais reflete o envolvimento do público com as postagens da empresa. Ao analisar as interações nas postagens da Embrapa nas mídias sociais, constatou-se um desempenho tímido, com baixo engajamento, demonstrando pouco envolvimento do público em suas publicações. Foi observado, como apresenta o Quadro 6, que o volume de comentários, compartilhamentos e *likes* nas publicações eram baixos em relação a número de seguidores de cada mídia social.

É interessante perceber que as postagens das três mídias sociais pesquisadas obtiveram poucos comentários, quando comparados à quantidade de seguidores, conforme o registro mostrado no Gráfico 6. O Instagram foi a mídia social com maior número de comentários, distribuídos entre perguntas, elogios, sugestões e principalmente emojis¹⁵.

Gráfico 6 - Total de Comentários nas mídias sociais.



Fonte: Elaboração própria

O Quadro 7 apresenta os totais de engajamento mensurados nas mídias sociais, aproveitando que o Facebook e o YouTube disponibilizam a informação ‘total de visualização’ para cada uma das publicações. No Quadro 7, tem-se que o Facebook (vídeos) e o YouTube tiveram um total de 14.862 e 136.535 visualizações, respectivamente. Quando se relaciona estes dados com o total de comentários recebidos, tem-se 0,27% e 0,20% respectivamente. Ao relacionar-se com o total de curtidas, representam 10% e 8,9%, respectivamente. Pode-se concluir então que, do total de usuários do Facebook que visualizaram as publicações, apenas

¹⁵ Emoji é um pictograma ou ideograma, ou seja, uma imagem que transmite a ideia de uma palavra ou frase completa. O termo é de origem japonesa, composto pela junção dos elementos e (imagem) e moji (letra).

10% reagiram com um *like*. Já no YouTube, do total de usuários que visualizarem, apenas 9% reagiram com um *like*.

Quadro 7 - Totais do Engajamento

Mídia Social	Quantidade de postagens (4 meses)	Tipos de postagens	Total de Visualizações	Total de Comentários	Total de Likes	Compartilhamentos
Facebook	91	Fotos	NA	468	1.446	4.952
	19	Vídeos	14.862	40	1.488	NA
Instagram	84	Fotos	NA	2.943	NA	NA
	4	Vídeos	NA	26	2.094	NA
Youtube	182	Vídeos	136.535	278	12.153	NA

Fonte: Elaboração própria

De acordo com Silva (2019, p. 92), as métricas de engajamento são importantes, pois “ao se clicar no botão Curtir (*like*), o usuário desenha os seus interesses, bem como as suas preferências, e gera informações de grande valor na mídia social”. Para Bernardes (2020), os números de compartilhamento indicam que os usuários que fizeram tais ações consideraram a informação produzida pela Empresa relevante o suficiente para ser disseminada nas suas redes de contatos.

A colaboração entre governo e cidadãos indica um nível mais alto de envolvimento em um relacionamento recíproco, ressalta Mergel (2013a), permitindo que o público se envolva diretamente com o conteúdo do governo e cocrie inovações governamentais. O envolvimento colaborativo é, portanto, identificável apenas nas interações ativas dos usuários com o conteúdo fornecido pela Embrapa como: nos 4.952 compartilhamentos das postagens do Facebook, nos 2.943 comentários feitos nas publicações do Instagram, e nas 12.153 curtidas nos vídeos do YouTube, como apresentado no Quadro 7.

Os dados apresentados permitem inferir e reforçar o desafio que a Embrapa tem de enfrentar na tarefa de engajar os usuários nos conteúdos publicados nas mídias sociais. De acordo com Silva (2013), se as medidas de engajamento são realmente as principais métricas de desempenho de sucesso ou falha nas mídias sociais, pode-se considerar que poucas publicações a Embrapa têm conseguido atendê-las.

Foi observado que as publicações que mais receberam atenção e mobilizaram algum tipo de interação do público nas curtidas, comentários, visualizações ou compartilhamento eram do tipo vídeo, nas três mídias sociais pesquisadas. Este fato vai na contramão do pensamento de Soares (2015b), que afirma que as interações ocorrem de forma mais forte quando o tipo de mídia usada é a imagem/foto, em relação a texto e vídeo, não importando, inclusive, o horário da publicação. A Embrapa não possui interações negativas, não observou-se comentário negativo e marcação de *dislike* (não gostei) (nas mídias sociais que tem essa opção, Facebook e YouTube).

Em relação à interação com os usuários, foi observado que não houve articulação da Embrapa para estimular seus seguidores a participarem fornecendo informações, aumentando o engajamento. Mesmo sem esses estímulos, os usuários do Instagram interagiam através dos comentários com *emojis* e elogios aos conteúdos postados. Foram observadas publicações com mais de 200 comentários, demonstrando o potencial da mídia social para angariar informações. Dentre os comentários feitos no Youtube pelos usuários, destacamos que foi observado 01 usuário expondo um problema (salinização do solo da região) e solicitando ajuda para reduzir e/ou controlar a situação.

Contudo, a conduta da Embrapa vai de encontro com o pensamento de Megel (2012b), que afirma que raramente os órgãos governamentais se permitem participar ativamente ou até mesmo passivamente das mídias sociais com engajamento interativo, corroborando com os achados do estudo realizado por Thomas (2003), que observou contatos iniciados por cidadãos na era do e-Gov. Esse estudo examinou como os cidadãos do estado da Georgia - EUA estavam entrando em contato com o governo através da Web e descobriu que as visitas de cidadãos a sites governamentais eram uma nova forma de contato tradicional iniciado pelo cidadão. No entanto, a maioria desses contatos da Web foram feitos apenas para obter informações, concluindo que, geralmente, os aplicativos de mídia social são vistos como um novo formato para responder a contatos iniciados por cidadãos ou pelo mercado. Sendo assim, a maioria das iniciativas de uso das mídias sociais tem valor educacional e informacional, com um grau muito baixo de interação.

Em termos gerais, portanto, o engajamento nos perfis institucionais tende a acontecer apenas quando os cidadãos percebem a relevância e a influência direta em suas vidas das informações e conteúdos postados nas redes (BERNARDES, 2020). Assim, o padrão nos dados encontrado nos perfis das mídias sociais da Embrapa revela que há mais interação com as

postagens que são mais específicas e tratam de assuntos de utilidade para melhoria do trabalho na agropecuária e cujo efeito prático é bastante visível. A Figura 20 apresenta essa tendência.

Figura 20 - Vídeos no perfil da Embrapa no Youtube

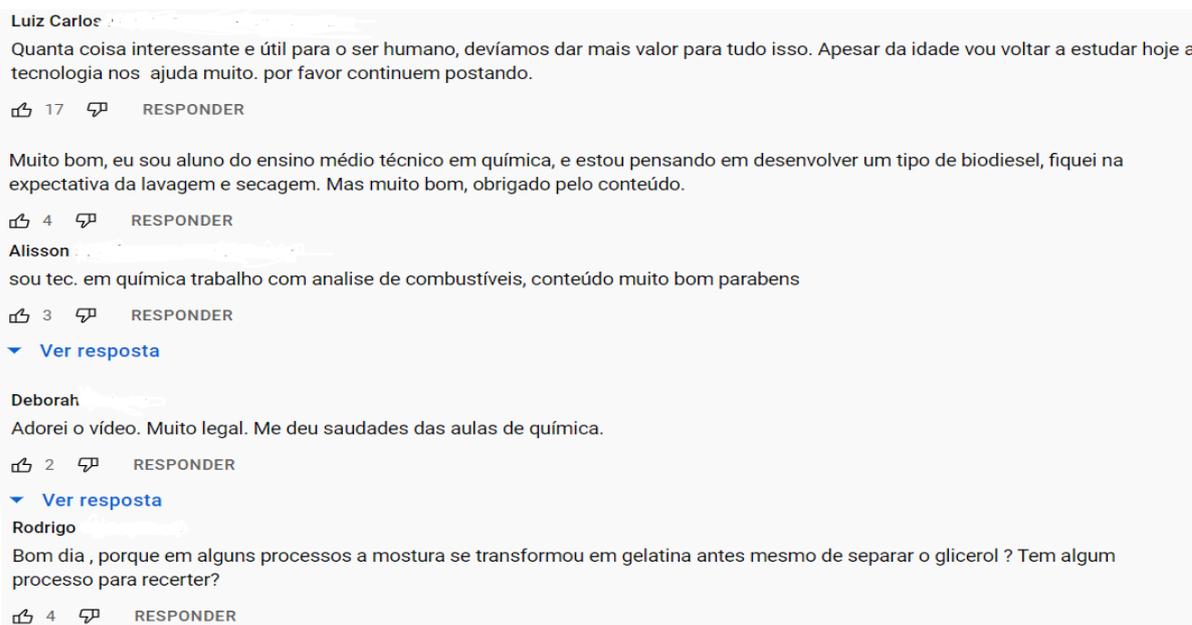


Fonte: Embrapa (2022)

De acordo a Figura 20, os vídeos sobre aquaponia tiveram muitas visualizações, enquanto os vídeos sobre soja e plantio de coqueiros obtiveram poucas. As postagens destinadas à transparência e ao balanço das atividades realizadas na Embrapa, muitas delas com um teor de comunicação institucional, não encontraram uma boa recepção entre os cidadãos que interagiram com os perfis.

Em relação aos questionamentos feitos nas publicações através dos comentários, foi observado que, mesmo sendo um número pequeno, alguns não foram respondidos. Os que foram respondidos, tiveram o tempo de resposta de 1 semana. A Figura 21 apresenta comentários feitos em uma publicação da Embrapa no YouTube, e uma pergunta que não obteve resposta.

Figura 21 - Comentários em publicação do perfil da Embrapa no YouTube.



Fonte: Adaptado do Perfil da Embrapa no YouTube (2022)

Como a atuação nas mídias sociais deve ser uma via de mão dupla, também foi analisado o quanto a Embrapa responde as mensagens feitas pelos usuários e quanto tempo leva, em média, para que reaja ou responda, o que indica sua responsividade. Por esse motivo, o tempo de resposta dos comentários é um fator importante quando se trata de interação. O prazo estabelecido pela Embrapa e informado em seu site para resposta é de sete dias úteis. Nesse quesito, como já apresentado, houve perguntas sem respostas nas três mídias sociais avaliadas. Assim como também se observou que não houve interação (curtir as mensagens) com os comentários recebidos.

Diane deste cenário, os dados revelam uma baixa responsividade por parte da empresa. O tempo demandado pela Embrapa tem base na menção de Mergel (2012b), que os governos se comunicam com atrasos devido aos formatos de controle burocrático existentes nas suas estruturas. Mahler (2011) explica esse fenômeno no uso de aplicativos de mídia social pelos cidadãos, pois fornece a ilusão de acesso 24 horas por dia, 7 dias por semana. A velocidade de resposta é, no entanto, retardada por processos de edição rigorosos, caracterizados por verificação de informações e mecanismos burocráticos formais de comando e controle de uma abordagem tradicional de relações públicas.

A Embrapa também utiliza as postagens nas mídias sociais para divulgar os eventos e ações da empresa e disponibiliza *links* de acesso, que levam ao site da empresa para mais

informações e inscrições para os eventos. A Figura 22 demonstra essas ações. A primeira imagem é uma publicação feita no perfil da empresa no Instagram e, ao clicar no *link*, o usuário é direcionado ao site da unidade descentralizada (segunda imagem), que é responsável pela publicação do boletim. A terceira imagem é uma publicação divulgando um curso e fazendo um convite. Através do *link*, é possível realizar a inscrição e obter mais informações.

Figura 22 - Publicações da Embrapa no perfil do Instagram



Fonte: Perfil da Embrapa no Instagram

Uma outra ferramenta disponibilizada pelas mídias sociais YouTube e Instagram é a *live*. Possibilitando aos usuários realizarem transmissões ao vivo. Essas *lives* podem ter os comentários (*Chat*) abertos, permitindo o público interagir, ou não, a escolha é feita pelo transmissor da *live*. Os seguidores são informados pela mídia social se podem comentar ou não. Durante o período da pesquisa foi identificado que a Embrapa fez 48 *lives* no YouTube, todas com o *Chat* aberto. Houve interação com os usuários que estavam assistindo ao vivo, respondendo a perguntas, sugestões e elogios. No Instagram não houve *live*.

4.1.2 A ANÁLISE DA ESTRATÉGIA DE USO DAS MÍDIAS SOCIAIS

As mídias sociais, bem como o contexto no qual elas foram inseridas na administração pública, colaboraram com a validação do segundo pressuposto deste estudo, que infere que,

através do uso das mídias sociais, a sociedade possa influenciar as escolhas de ações e políticas públicas desenvolvidas e executadas pela Embrapa. Buscou-se encontrar evidências que comprovassem este pressuposto e coletou-se dados por meio da observação direta nos sites das mídias sociais, objetivando compreender sua utilização pela Embrapa. Essas informações resultantes da pesquisa foram apresentadas na subseção 4.1, contudo, um olhar mais aprofundado sobre esses dados, atrelado à literatura sobre a estratégia de utilização das mídias sociais por órgãos públicos e ao modelo de análise desenvolvido para este estudo, permite uma reflexão acerca dos achados descrito na subseção 4.1.1. De acordo com Picazo-Vela (2012), uma estratégia para o uso de mídias sociais é necessária para alcançar os benefícios e evitar riscos associados ao uso das plataformas de mídia social. Sendo assim, Mergel (2012b, p. 290) pondera que as estratégias de mídia social muitas vezes “não assumem a forma de planos estratégicos formais, mas emergem de uma série de escolhas de funcionários em diferentes posições em organizações”.

Diante desse contexto, buscou-se dados referentes aos Critérios apresentados no Modelo de Análise aplicado nesta Dissertação, apresentados no Quadro 8, estabelecendo uma relação com as estratégias de utilização das mídias sociais propostas por Meijer (2013) e Mergel (2012b) e, conseqüente, explicitando o processo de utilização dessas plataformas pela Embrapa.

Quadro 8 - Modelo de Análise com Dados das Mídias Sociais no perfil da Embrapa

Evento	Mídia Social	Estratégia de Uso	Critérios	Resultado
Uso das mídias sociais	Facebook	Push	• Tipos de postagens	• Fotos e Vídeos
			• Divulgação de eventos e ações sociais realizadas pela empresa	• Sim
			• Uso de links de outras mídias sociais da empresa nas postagens	• Sim
		Pull	• Faz uso de enquetes	• Não possui
			• Utiliza a caixa de perguntas	• Não possui
			• Comentários nas postagens	• Sim
			• Interação com os usuários provocados pela Embrapa	• Não
			• Respostas e ou interação com os comentários	• Não
		Networking	• Live com Chat aberto	• Não possui
			• Solicita aos usuários compartilhamentos das postagens da empresa	• Não
		Transaction	• Solicita informações, opiniões, experiencias pessoais dos usuários	• Não
			• Assessoria para produção	• Não
	• Venda de publicações		• Não	
	• Disponibilização de sementes, mudas (produtos da Embrapa)		• Não	
	YouTube	Push	• Venda de software	• Não
			• Tipos de postagens	• Vídeos
			• Divulgação de eventos e ações sociais realizadas pela empresa	• Sim
		Pull	• Uso de links de outras mídias sociais da empresa nas postagens	• Sim
• Faz uso de enquetes			• Não possui	
• Utiliza a caixa de perguntas			• Não possui	
• Comentários nas postagens			• Sim	
• Interação com os usuários provocados pela Embrapa			• Não	
• Respostas e ou interação com os comentários		• Não		
Networking		• Live com Chat aberto	• Em algumas lives	
		• Solicita aos usuários compartilhamentos das postagens da empresa	• Não	

Instagram	Transaction	• Solicita informações, opiniões, experiências pessoais dos usuários	• Não
		• Assessoria para produção	• Não
		• Venda de publicações	• Não
		• Disponibilização de sementes, mudas (produtos da Embrapa)	• Não
	Push	• Tipos de postagens	• Fotos e Vídeos
		• Divulgação de eventos e ações sociais realizadas pela empresa	• Sim
		• Uso de links de outras mídias sociais da empresa nas postagens	• Sim
	Pull	• Faz uso de enquetes	• Não
		• Utiliza a caixa de perguntas	• Não
		• Comentários nas postagens	• Sim
		• Interação com os usuários provocados pela Embrapa	• Não
	Networking	• Respostas e ou interação com os comentários	• Resposta algumas perguntas
		• <i>Live</i> com Chat aberto	• Não houve <i>lives</i> -
	Transaction	• Solicita aos usuários compartilhamentos das postagens da empresa	• Não
		• Solicita informações, opiniões, experiências pessoais dos usuários	• Não
		• Assessoria para produção	• Não
Transaction	• Venda de publicações	• Não	
	• Disponibilização de sementes, mudas (produtos da Embrapa)	• Não	
	• Venda de software	• Não	

Fonte: Elaboração Própria

A análise das informações contidas no Quadro 8, demonstra que a Embrapa utiliza as mídias sociais pesquisadas para divulgar os trabalhos desenvolvidos, eventos e campanhas a serem realizados e disponibilizam *links* de outras mídias sociais da empresa.

Esse dado corrobora com a afirmação de Mergel (2012b), que diz que o principal uso das mídias sociais pelos órgãos governamentais é transmitir o conteúdo existente da Web através dos canais de mídia social. Para a autora, essa tática se alinha bem com a missão da maioria dos órgãos públicos, ajudando a cumprir seu mandato informativo e educacional.

A observação direta das mídias sociais analisadas na pesquisa permitiu demonstrar que a Embrapa atualmente tem utilizado principalmente técnicas de estratégia *push*, sendo assim, utilizando os canais de mídia social para fornecer informações de trabalhos realizados pela empresa, que são recicladas dos canais das unidades descentralizadas, como publicações, boletins, relatórios, eventos e assuntos do próprio site. Ressalta-se que dar visibilidade às ações e serviços prestados à população é também um dos objetivos do uso das mídias sociais no setor público. Desse modo, foram identificadas postagens relacionadas às ações como realização de dias de campo, cursos e oficinas.

Em relação a utilização das outras estratégias, observou-se que nas três mídias sociais analisadas houve a utilização de uma ferramenta dentre os critérios estabelecidos da estratégia *pull*. Observou-se também, a utilização esporádica de uma ferramenta da estratégia *networking*

em apenas uma mídia social, o YouTube. Por fim, não foi observado a utilização da estratégia *transaction* em nenhuma das mídias sociais selecionadas para este estudo.

Pode-se caracterizar as interações nas mídias sociais da Embrapa, utilizando a classificação sugerida por Suen (2006), como interativas unidirecionais, pois concentram-se na entrega de publicações informativas, educacionais e governamentais postadas com regularidade nas mídias sociais. Esta autora ainda sugere que as interações nas mídias sociais pelo Governo podem ser classificadas em três níveis diferentes de interatividade: interativo unidirecional, interativo semi-bidirecional e interativo bidirecional. As interações unidirecionais concentram-se na entrega de informações de vários tipos; As interações semi-bidirecionais incluem fóruns de discussão *on-line*, envio de comentários *on-line*, solicitações *on-line* de informações ou serviços; As interações bidirecionais incluem personalização de páginas da Web, pesquisa de informações de sites, consulta de informações, ou relatório ao vivo, bem como passeios virtuais pela cidade.

Essa forma unidirecional de interagir nas mídias sociais, no entanto, deixa de fora grande parte das possibilidades que essas plataformas oferecem e que podem ajudar a Embrapa a compreender seu público em níveis mais profundos de envolvimento. A Embrapa possui um grande potencial para utilizar estratégias de uso das mídias sociais mais ousadas, como a estratégia *networking*. Afinal, já possui muitos seguidores nos seus perfis de mídias sociais, tem um alcance bem abrangente do território brasileiro e possui publicações com 478.628 mil visualizações e 14 mil *likes*, como apresentado na Figura 23.

Figura 23 - Vídeo da Embrapa no YouTube



Fonte: Embrapa (2022)

Os documentos institucionais da Embrapa indicam que a utilização das mídias sociais tem, como um dos seus objetivos, captar informações estratégicas do seu público-alvo para serem utilizadas em seus planejamentos. No entanto, não se observou evidência de que a Embrapa articula ou estimula os usuários a fornecerem informações, opiniões, sugestões sobre ações presentes ou futuras que possam ser utilizadas pela empresa.

Nesse sentido, a promoção de campanhas, enquetes, abertura de espaços para perguntas e comentários e concursos tendo como veículo de publicização as mídias sociais, reforçam, recursivamente, a capacidade destas TICs em incentivar a redução da hierarquia clássica e aproximar os cidadãos da administração pública.

A Figura 24 demonstra a Embrapa utilizando a estratégia *push*, divulgando um concurso.

Figura 24 - Embrapa promovendo um concurso



Fonte: Instagram Embrapa (2022)

Cabe registrar que o envolvimento do cidadão nas questões da administração pública constitui-se num processo que requer diversos mecanismos. Conforme afirmam Brizola (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.

4.1.3 MONITORAMENTO DAS MÍDIAS SOCIAIS DA EMBRAPA

Para o atingimento do objetivo específico “Analisar como o monitoramento tem sido utilizado para reorientar as atividades e ações desenvolvidas pela Embrapa”, foram planejadas algumas atividades que possibilitariam a obtenção de informações oriundas das ações de monitoramento de mídias sociais realizadas pela Embrapa. Dentre essas ações pode-se citar visitas técnicas aos setores gestores das informações e entrevistas com os responsáveis por estes setores. Durante estas visitas e entrevistas, buscar-se-ia identificar ferramentas e metodologias de monitoramento, bem como a maneira pela qual a Embrapa processa e aproveita informações oriundas deste monitoramento.

Porém, o advento da pandemia por Covid-19, que impôs isolamento social durante a elaboração deste trabalho, impediu que as ações relacionadas ao estudo do monitoramento de mídias sociais pudessem ser realizadas. Mesmo existindo a possibilidade de contato via ferramentas digitais (vídeo chamadas, e-mails, entre outros), o acesso aos responsáveis pelas mídias digitais da Embrapa ficou restrito, impossibilitando a comunicação direta com os mesmos. Portanto, devido a estes infortúnios, partiu-se então para uma análise secundária dos dados observados com o intuito de se levantar hipóteses acerca do potencial de monitoramento atual das redes de mídias sociais da Embrapa.

Em primeiro lugar, pode-se inferir que os dados obtidos neste estudo não fornecem informações suficientes para gerar novos conhecimentos e reorientar o planejamento das ações da Embrapa. Como exemplo claro disso, pode-se citar o teor e a forma identificados que são utilizados pelos usuários para fazerem comentários: prioritariamente elogios e *emojis*. Além disso, destaca-se a não utilização de ferramentas indutoras de interação tais como enquetes e caixas de perguntas.

Complementarmente, pode-se intuir que os dados obtidos (comentários, elogios e *emojis*) não auxiliam na identificação de problemas emergentes, lacunas na produção agropecuária e na compreensão do pensamento do seu público. Uma maneira de mitigar este problema, inicialmente, seria aproveitar o espaço das publicações e já inserir perguntas e enquetes para obtenção de mais informações.

Em segundo lugar, pode-se inferir que o monitoramento executado pela Embrapa deveria ir além da análise das métricas de engajamento, pois os gestores precisam identificar quem são os seus seguidores e envolver os atores, entre eles, que estão dispostos a contribuir para a conversa tornar-se um indicador muito mais poderoso. Portanto, as métricas utilizadas adequadamente possuem grande potencial para aumentar a qualidade do conteúdo dos dados obtidos pela Embrapa em suas mídias sociais.

Enfim, mesmo não podendo ter acesso às ferramentas e metodologias de monitoramento da Embrapa, pode-se afirmar, baseado nos dados analisados, que os gestores das mídias sociais da Embrapa deverão desenvolver métricas que realmente meçam sua influência social e as mudanças nas percepções do público em relação aos fatores de sucesso orientados para a sua missão, como defende Mergel (2012b).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou identificar a estratégia de uso das mídias sociais e compreender se seu monitoramento contribuiu para o direcionamento no desenvolvimento de atividades e ações executadas pela Embrapa. Para atingir estes objetivos, foram estabelecidos objetivos específicos que buscaram esclarecer o uso das mídias sociais, a estrutura administrativa, legal e normativa da Embrapa, além de analisar os dados disponíveis em suas mídias sociais. O Referencial Teórico-Empírico foi construído buscando esclarecer a visão da academia no processo de apropriação e utilização das mídias sociais pela sociedade, setor privado e setor público. Buscou-se compreender como se deu a origem, o desenvolvimento e instituição das TICs na administração pública, consequentemente direcionando para o surgimento e estabelecimento do E-Gov. Deste modo, buscou-se entender a visão desse movimento na apropriação da utilização das mídias sociais pelo setor público no Brasil.

Foi realizada uma pesquisa qualitativa, utilizando o método de estudo de caso e um modelo de análise foi elaborado para fundamentar e auxiliar nesse processo. Sendo assim, as estratégias de uso das mídias sociais foram relacionadas a critérios, estes estabelecidos de acordo com cada mídia social analisada, que fomentasse a caracterização da estratégia de uso. O modelo foi embasado com as estratégias de uso já predefinidas pela literatura e foram realizadas pesquisas nos documentos institucionais, bem como observação nos perfis das mídias sociais da Embrapa.

A análise dos dados obtidos, através das técnicas descritas, possibilitou evidenciar a existência de uma estrutura administrativa e de regulamentos legais e normativos, que definem os objetivos do uso das mídias sociais pela empresa, orientam a utilização, reafirmam os valores que regem a Embrapa, assim como informam o setor e os responsáveis pela gestão dessas mídias. Também foi possível constatar a estratégia de utilização das mídias sociais pela Embrapa: a estratégia *Push*. Pôde ser evidenciado que a Embrapa faz uso das mídias sociais para apresentar os trabalhos desenvolvidos por ela, realiza prestação de contas demonstrando transparência e divulga ações e atividades da empresa, ou seja, corrobora com a afirmação de

Mergel (2012b, p. 293): “Na estratégia *Push* as mídias sociais são predominantemente utilizadas para transmitir informações aos cidadãos, assim como acontece nas mídias de massa tradicionais”.

Contudo, os dados obtidos não fomentaram informações suficientes para responder à pergunta orientadora no que tange o monitoramento, pois não permitiram seu relacionamento com o desenvolvimento de ações da Embrapa. Apesar do documento institucional conter a informação que os dados oriundos das mídias sociais subsidiariam o desenvolvimento de ações futuras da empresa. A estratégia de uso das mídias sociais adotada pela Embrapa, também não contribui com esse objetivo, pois como já citado objetiva transmitir informações. Para atingir esse objetivo deveria utilizar a estratégia *Pull* que tem como objetivo atrair a atenção dos cidadãos para que eles forneçam informações por meio de comentários.

Ao analisar-se os quatro pressupostos adotados neste trabalho, pode-se concluir que apenas o primeiro foi confirmado, a saber: espera-se constatar que o monitoramento das mídias sociais da Embrapa possibilite a identificação de lacunas que dificultem, ou mesmo impeçam uma produção agropecuária eficiente. Essa confirmação foi possível através da identificação da exposição de problemas/situações, pelos comentários das mídias sociais. Porém, as outras três assertivas não foram possíveis de serem confirmadas ou refutadas, pois a falta de interação da Embrapa foi um dos fatores que impossibilitou a confirmação ou negação dessas afirmativas.

Esta dissertação gerou contribuições acadêmicas importantes, apresentou o estabelecimento e evolução do e-Gov e em suas diversas vertentes, possibilitou e normatizou a utilização das mídias sociais pelos órgãos públicos, em específico neste estudo, a Embrapa. Sendo assim, podem ser úteis para o aprimoramento do uso das mídias sociais em contextos semelhantes. Disponibilizou um modelo para a análise da estratégia de uso de mídias sociais pelo setor público, assim como a ampliação da discussão sobre o tema. Em relação às contribuições gerenciais desse trabalho, demonstrou-se o potencial que as mídias sociais possuem para aproximar o setor público e a sociedade, formando uma comunidade com milhares de pessoas que irão consumir o conteúdo postado, podendo compartilhar, interagir e expor seu posicionamento.

Quanto às contribuições sociais, o estudo apresentou informações da existência de espaços para participação da sociedade e da importância dessa participação na formulação de políticas públicas, planos de desenvolvimento de ações e atividades pelos órgãos públicos, além de acompanhar as ações governamentais e como todo esse processo está garantido e respaldado

por leis. Também demonstrou que o uso das mídias sociais pelo setor público possibilita à população ter conhecimento da existência de trabalhos desenvolvidos, assim como o acompanhamento de ações e atividades prestados à sociedade.

Vale ressaltar que, pôde-se constatar o potencial que a Embrapa possui nas mídias sociais, através do expressivo número de seguidores nas mídias analisadas, Facebook, YouTube e Instagram, assim como das métricas de engajamento. Também é possível inferir que ela pode aventurar-se por estratégias de uso mais ousadas, como *Networking* e *Transaction*, aproveitando o fato de possuir um público-alvo grandioso, pois o Brasil é um país de base agropecuária e, de acordo com dados do IBGE (2017), possui 5.073.324 estabelecimentos rurais e 15.105.125 pessoas ocupadas em estabelecimentos agropecuários.

No entanto, apesar de atender parte de seus objetivos, esta pesquisa possui limitações que não minimizam seus achados, mas servem como lacunas para futuras investigações. O estudo, apesar de aprofundar a compreensão da estratégia de uso das mídias sociais e delinear as métricas de engajamento, não conseguiu definir com exatidão se o monitoramento das mídias sociais influencia na escolha das ações. A pesquisa sofreu pelas restrições adotadas pela empresa para controle da disseminação da Covid-19, que não permitiu o acompanhamento do monitoramento pela Embrapa, assim como as restrições relativas ao período eleitoral, em que a empresa, seguindo as orientações da Secom e de acordo com a legislação eleitoral, arquivou as postagens das mídias sociais e restringiu informações até o final das eleições.

Por fim, como sugestão de estudo futuro, recomenda-se: Sob o prisma metodológico, é importante acrescentar entrevistas tanto com o setor responsável pelo monitoramento das mídias sociais na Embrapa, numa perspectiva prática do processo de monitoramento e uso dessas informações, quanto com o público-alvo das ações e políticas públicas da Embrapa, com o objetivo de ampliar o entendimento no ponto de vista do cidadão sobre o processo da participação ativa na construção das ações dos órgãos públicos.

REFERÊNCIAS

AGUNE, R.; CARLOS, J. **Governo eletrônico e novos processos de trabalho**. In: LEVY, E.; DRAGO, P. (Orgs.). *Gestão pública no Brasil contemporâneo*. São Paulo: Fundap, 2005.

ARAÚJO, J. P. **Apropriação, participação e aprendizagem no YouTube**. *Linguagens e Diálogos*, v. 3, n. 1, p. 1-28, 2012.

ARAÚJO, L. G. B. **A democracia participativa nas mídias sociais governamentais brasileiras. Monografia de graduação**. Departamento de Administração da Universidade Federal de Brasília. Brasília, 2014.

ARAÚJO, R. F. Marketing Científico Digital E Métricas de Mídias Sociais: indicadores-chave de desempenho de periódicos no Facebook. *Inf. & Soc.:Est.*, João Pessoa, v.28, n.1, p. 7-22, jan./abr. 2018.

ASQUER, A. E-Government, m-government, l-government: exploring Future ICT applications in public administration. In: *Public Affairs and Administration*. Palo Alto: IGI Global, 2015.

BAREFOOT, D.; SZABO, J. **Manual de Marketing em Mídias Sociais**. 1ed. São Paulo: Editora Novatec, 2010. 296p.

BARROS, J.M.; BRAGA, N. R. O Decreto da Polêmica—disputas midiáticas em torno da participação social no Brasil. *Revista Eletrônica do Programa de Pós-Graduação em Mídia e Cotidiano*, v. 5, n. 5, 2015.

BERNARDES, C. B. Engajamento público e o uso institucional do Facebook nas assembleias legislativas da Região Sudeste. *Revista de Sociologia e Política*, v. 28, n. 76, 2020.

BERTHON, P. R.; PITT, L. F.; PLANGGER, K.; SHAPIRO, D. Marketing meets Web 2.0, social media, and creative consumers: Implications for international marketing strategy. *Business Horizons*, v. 55, n. 3, p. 261-271, 2012.

BERTOL, J. C., JAEGER, P. T., MUNSON, S., e GLASYER, T. *Engaging the public in open government: Social media technology and policy for government transparency*. 2010.

BOARIA, F.; DOS ANJOS, S. J. G.; RAYE, R. L. **A aplicação do e-marketing nas redes hoteleiras do Brasil**. *Tourism & Management Studies*, v.10, n. 2, 116-122, 2014.

BOCCATO, V. R. C. Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação. *Rev. Odontol.* Univ. Cidade São Paulo, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 265-274, 2006.

BONSÓN, E; TORRES, L; ROYO, S; Flores, F. **Local e-government 2.0: social media and corporate transparency in municipalities**. *Government Information Quarterly*, v.29, n.2, p. 123-132, 2012.

BOUNABAT, B. **From e-government to digital Government. Electronic**. *Journal of Information Technoogy*, [S.l.], dec. 2017. Acesso em: 05 abr 2021.

BOYD, D. M.; ELLISON, N. B. **Social network sites: definition, history, and scholarship.** *Journal of Computer-Mediated Communication*, v. 13, n.75, Oct 2007.

BRASIL. Casa Civil da Presidência da República. Comitê Executivo do Governo Eletrônico. **Oficinas de Planejamento Estratégico: Relatório Consolidado. Comitês Técnicos. Brasília: CEGE-PR, 2004.** Disponível em: http://www.governoeletronico.gov.br/documentos-e-arquivos/BRASIL%20-%202004%20-%20diretrizes_governoeletronico.pdf. Acesso em 27 jun 2016.

BRASIL. Decreto nº 3.872, de 18 de julho de 2001. Dispõe sobre o Comitê Gestor da Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileira - CG ICP-Brasil, sua Secretaria-Executiva, sua Comissão Técnica Executiva e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Atos do Poder Executivo, Brasília, DF, 19 jul. 2001. Seção 1, p. 1-2. Disponível em: http://legislacao.planalto.gov.br/legisla/legislacao.nsf/Viw_Identificacao/DEC%203.872-2001?OpenDocument. Acesso em: 27 jun 2022.

BRASIL. Decreto nº 8.638, de 15 de janeiro de 2016. Institui a Política de Governança Digital no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União**, Atos do Poder Executivo, Brasília, DF, 18 jan. 2016. Seção 1, p. 2-3. Disponível em: http://legislacao.planalto.gov.br/legisla/legislacao.nsf/Viw_Identificacao/DEC%208.638-2016?OpenDocument. Acesso em: 2 jun 2022.

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/_Ato2011_2014/2011/Lei/L12527.htm. Acesso em: 23 set 2021.

BRASIL. Ministério da Ciência e Tecnologia. **Sociedade da informação no Brasil: Livro Verde.** Brasília: MCT, 2000. Disponível em: http://www.mct.gov.br/upd_blob/0004/4795.pdf. Acesso em: 10 ago 2016.

BRASIL. Ministério da Economia. Governo Digital. **Do Eletrônico ao Digital - Linha do tempo - Governo Eletrônico.** 2020b. Disponível em: *Do Eletrônico ao Digital — Português (Brasil)* (www.gov.br). Acesso em 13 jun 2022.

BRASIL. Ministério da Economia. Governo Digital. **Estratégia de Governança Digital. do Eletrônico ao Digital.** 2020a. Disponível em: www.gov.br/governodigital/pt-br/estrategia-de-governanca-digital/do-eletronico-ao-digital. Acesso em 27 jun 2022.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Modelo de Gestão da Estratégia de Governança Digital (EGD).** Brasília: MP, 2018. Disponível em: <https://www.governodigital.gov.br/EGD/documentos/revisao-da-estrategia-de-governanca-digital-2016-2019.pdf>. Acesso em: 26 jun 2022.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Grupo de Trabalho. **Novas Formas Eletrônicas de Interação. Proposta de Política de Governo Eletrônico para o Poder Executivo Federal.** Brasília: MP, 2000. Disponível em:

http://www.governoeletronico.gov.br/documentos-e-arquivos/E15_90proposta_de_politica_de_governo_eletronico.pdf. Acesso em: 27 jun 2022

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. Portaria nº 11, de 30 de dezembro de 2008. Aprova a Estratégia Geral de Tecnologia da Informação (EGTI) no âmbito do Sistema de Administração dos Recursos de Informação e Informática - SISP na versão de 2008. **Diário Oficial da União**, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Brasília, DF, 31 dez. 2008. Seção 1, p. 211-217. Disponível em: <http://www.governoeletronico.gov.br/documentos-e-arquivos/Portaria%2011.pdf>. Acesso em: 27 jun 2022.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Tecnologia da Informação. **Estratégia de Governança Digital da Administração Pública Federal 2016-19**. Brasília: SLTI-MP, 2016. Disponível em: <http://www.governoeletronico.gov.br/egd/estrategia-de-governanca-digital>. Acesso em: 27 jun 2022.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. **Estratégia de Geral de Tecnologia de Informação e Comunicação 2014-2015**. Brasília: SLTI-MP, 2014. Disponível: <http://www.sisp.gov.br/egtic/wiki/download/file/EGTIC>. Acesso: 26 mai. 2022.

BRASIL. Presidência da República. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Presidência da República, 1995. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/planodiretor/planodiretor.pdf>. Acesso em: 27 jun 2022.

BRASIL. Presidência da República. Secretaria-Geral. Lei nº 14.129, de 29 de março de 2021. Dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência pública e altera a Lei nº 7.116, de 29 de agosto de 1983, a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011 (**Lei de Acesso à Informação**), a Lei nº 12.682, de 9 de julho de 2012, e a Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017. Disponível em: [L14129 \(planalto.gov.br\)](http://planalto.gov.br). Acesso em 27 jun. 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão nº 786/2006. Plenário. Relator: Auditor Augusto Sherman Cavalcanti. Sessão de 24 mai. 2006, Ata nº 20/2006. **Diário Oficial da União**, Tribunal de Contas da União, Brasília, DF, 20 jun. 2006. Seção 1, p. 116-117. Disponível em: <https://contas.tcu.gov.br/juris/SvIHighLight?key=41434f5244414f2d434f4d504c45544f2d3239333739&sort=RELEVANCIA&ordem=DESC&bases=ACORDAO-COMPLETO;&highlight=&posicaoDocumento=0&numDocumento=1&totalDocumentos=1>. Acesso em: 27 jun 2022.

BURGESS, J.; GREEN, J. Youtube e a revolução digital: como o maior fenômeno da cultura participativa transformou a mídia e a sociedade. São Paulo: Aleph, p. 17 – 33, 2009.

CANÇADO, A. C.; PEREIRA, J. R.; TENÓRIO, F. G. **Gestão social: epistemologia de um paradigma**. 2 ed. Curitiba: Editora CRV, 2015.

CAPELLA, A. C. N. Governo Eletrônico e Modernização da Administração Pública Brasileira. 2010.

CETIC.BR. **TIC Domicílios. Lançamentos dos Resultados - 2020**. 2020 Disponível em: Lançamento TIC Domicílios 2020 (cetic.br) Acesso em: 01 mai. 2022.

CGI -Comitê Gestor da Internet no Brasil. TIC Governo Eletrônico - Pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação no setor público Brasileiro - 2019. **Núcleo de Informação e Coordenação do Ponto BR**. São Paulo: CGI, p. 80 – 122, 2020. Disponível em: tic_governo_eletronico_2019_livro_eletronico.pdf (cgi.br) . Acesso em: 27 abr. 2022.

CHAHIN, A.; CUNHA, M. A.; KNIGHT P.T.; PINTO, S. L. Governo eletrônico no mundo. E-gov.br — a próxima revolução brasileira: eficiência, qualidade e democracia, o governo eletrônico no Brasil e no mundo. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

CORRÊA, E. S. **Comunicação digital e novas mídias institucionais**. In: M. M. K. Kunsch (org.). Comunicação organizacional. Saraiva, São Paulo, pp. 317-335, 2009a.

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, 2009b.

CRIADO, J.; RAMILO, M. e- Administración: ¿un reto o una nueva moda? problemas y perspectivas de futuro en torno a internet y las tecnologías de la información y la comunicación en las administraciones públicas del siglo xxi. **Revista Vasca de Admintracion Pública**, v. 61, n. 1, p. 11-43, 2001.

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

DANIS, C., BAILEY, M., CHRISTENSEN, J., et al. Mobile applications for the next billions: a social computing application and a perspective on sustainability. 2009.

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

DINIZ, E. H., BARBOSA, A.F., JUNQUEIRA, A.R.B., PRADO, O. **O governo eletrônico no Brasil: perspectiva histórica a partir de um modelo estruturado de análise**. Revista de Administração Pública — Rio de Janeiro, RJ, ano 43 n. 1, p.23-48, Jan/Fev 2009.

DIZARD, W. P. JR. **A Nova Mídia – a comunicação de massa na era da informação**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2000.

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.

DOURADO, D. **Software Pleno de monitoramento: a análise que faz a diferença**. In: SILVA, T. (Org). Para entender o Monitoramento de Mídias Sociais. p. 46-47, 2011.

DREYER, B. M. Relações Públicas na gestão das estratégias de comunicação organizacional na sociedade digitalizada: um estudo de caso da Nestlé Brasil S/A. 2014. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo.

DUJISIN, R. A.; VIGÓN, M. A. P. América Latina Puntogob: casos y tendencias en gobierno electrónico. Santiago, Chile: FLACS, 2004.

EMBRAPA – Unidades Embrapa Brasil. Disponível em: <https://www.embrapa.br/embrapa-no-brasil>. Acesso em: 05 set. 2022.

EVANGELIDIS, A.; AKOMODE, J.; TALEB-BENDIAB, A.; TAYLOR, M. **Risk Assessment & Success Factors for eGovernment in a UK Establishment**. In: TRAUNMÜLLER, R.; LENK, K. (Eds.). Proceedings of the First International Conference on Electronic Government (EGOV 2002), September, Aix-en Provence, França, p. 395–402, 2002.

EVANS, D. **Social media marketing: an hour a day**. Indianapolis, US: Wiley, 2008.

FARIA, A. L. **Da utilização à gestão de social média: quadro sistémico para a avaliação do social media em pequenas empresas**. Dissertação (Mestrado em Gestão de Serviços) - Católica Porto Business School. Universidade Católica Portuguesa, Porto, Portugal, 2016.

FARIA, C. F. S. de. O Parlamento aberto na era da internet: pode o povo colaborar com o Legislativo na elaboração das leis? Brasília: **Edições Câmara**, 2012.

FREITAS, C. S. **Democracia Participativa Digital no Brasil: Projetos e Realidade**. In: 2 Simpósio Nacional sobre Democracia e Desigualdades, 2014, Brasília. Anais do 2º Simpósio Nacional sobre Democracia e Desigualdades, 2014.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6 ed. – São Paulo, Atlas, 2017.

GÜEMES, M. C.; RAMÍREZ-ALUJAS, A. V. Gobierno abierto, reforma del Estado y modernización de la gestión pública: alcances, obstáculos y perspectivas en clave Latinoamericana. In: HOFMANN, A.; RAMÍREZ-ALUJAS, A. V.; PEREZNIETO, J. A. B. (Org.). **La promesa del gobierno abierto**. México, DF: Instituto de Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales del Distrito Federal, 2012.

HOOTSUITE - WE ARE SOCIAL. **Global Digital Report 2021**. 2021. Disponível em: Digital 2021 - We Are Social UK Acesso em: 01 mai. 2022.

IBGE **Censo Agropecuário 2017 – Resultados definitivos** – Disponível em: https://censoagro2017.ibge.gov.br/templates/censo_agro/resultadosagro/index.html. Acesso em 25 ago. 2022.

JENKINS, H. **Cultura da convergência**. São Paulo: Aleph, 2013.

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

KAPLAN A. M.; HAENLEIN M. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. **Business Horizons**. v. 53, n 1, p. 59-68, 2010.

KAVANAUGH, A. L; FOX, E. A; SHEETZ, S. D; YANG, S; Li, L. T; SHOEMAKER, D. J; XIE, L. (2012). **Social media use by government: from the routine to the critical**. Government Information Quarterly, v.29, n.4, p. 480-491, 2012.

KAVASANA, M. L.; NUSAIR, K.; TEODOSIC, K. **On line social networking: redefining the human web.** Journal of hospital and Tourism Technology, v.1, n. 1, p. 68 – 82, 2010.

KENT, M. L., TAYLOR, M. **Building dialogic relationships through the world wide web.** Public Relations Review, v. 24, n. 3, p. 321–334, 1998.

KIETZMANN, J. H., HERMKENS, K., McCARTHY, I. P., SILVESTRE, B. S. **Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media.** Business horizons, v.54 n.3, p. 241-251, 2011.

KILGOUR, M.; SASSER, S. L.; LARKE, R. **The social media transformation process: curating content into strategy.** Corporate Communication: An International Journal, v. 20, n.3, p. 326-343, 2015.

KONTOPOULOS, E; BERBERIDIS, C; DERGIADES, T.; BASSILIADES, N. **Ontology-based sentiment analysis of Twitter posts.** Expert Systems with Applications, v.40, n.10, p. 4065-4074, 2013.

KUNSCH, M. M. K. **Comunicação pública, sociedade e cidadania.** São Caetano do Sul: Difusão. 2011. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/002220845> . Acesso em: 17 fev. 2022. , 2011

LEE, N. Facebook Nation: total information awareness. 2ed. London: Springer 2014.

LENIHAN, D. **Realigning Governance: From E-Government to E-Democracy.** Centre for Collaborative Government (OECD), 2002. Disponível em: Acesso em 14 jun 2022.

LESKIN, P. Instagram Live usage jumped 70% last month. A psychologist says it's because 'people are not designed to be isolated.' **Business Insider**, Nova Iorque, 16 abr., 2020. Disponível em: <https://www.businessinsider.com/instagram-live-70-percent-increase-socialdistancing-psychologist-explains-2020-4>. Acesso em: 16 jun. 2022.

LINDERS, D. From e-government to we-government: Defining a typology for citizen coproduction in the age of social media. **Government Information Quarterly**, v.29 n.4, p. 446–454, 2012.

LUCENA, J.; CHAVES, H. T. **Fatores de Influência para Participação Eletrônica: Uma Visão Baseada na Teoria da Estruturação.** Amazônia, AM. Organizações e Sustentabilidade, v. 8, n. 1, p. 41-60, 2019.

MACEDO, T. **Métricas de marketing digital sua aplicação nas ações de marketing das organizações: estudo de caso múltiplos.** 2014 (Dissertação de mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2014.

MACHADO, M.; LOPES, C.; RIBEIRO, A.; PESTANA, M.; VIEIRA, V. Stories e Lives no Instagram: comunicação temporária sensível ao contexto. *In*: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE SISTEMAS COLABORATIVOS (SBSC), 16, 2021, Evento Online. **Anais [...]**. Porto Alegre: Sociedade Brasileira de Computação, p. 107-118, 2021.

MAGRO, M. J. **A Review of Social Media Use in E-Government.** Administrative Sciences. v. 2, p.148- 161, 2012.

MAHLER, J.; REGAN, P. M. **Federal Agency Blogs: Agency Mission, Audience, and Blog Forms.** *Journal of Information Technology and Politics.* v. 8, n 2, p. 163 - 176, 2011.

MAIA, A. R. P., RIBEIRO, M. F., PINHEIRO, N. L., QUEIROZ, O. T. M. M., PERONOTTO, A. R. C. **Imagens Turísticas de Fortaleza/CE: Um Estudo do Instagram nos Hotéis Localizados na Avenida Beira Mar.** *ENTRELUGAR .* v. 9, nº18, 2018.

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.

MARTINUZZO, J. A. **E-gov e novas implicações político-comunicacionais: a questão dos cartões corporativos do Governo Federal.** In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2018, Natal. Anais [...]. Natal: Intercom, 2018. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2008/resumos/R3-1135-1.pdf>>. Acesso em: 25 mar. 2022

MEDEIROS, P.; GUIMARAES. T. A. A relação entre governo eletrônico e governança eletrônica no governo federal brasileiro. **Cad. EBAPE.BR.** v. 3, n. 4, p. 01 – 18, 2005.

MEIJER, A; THAENS, M. Social media strategies: understanding the differences between North American police departments. **Government Information Quarterly,** v.30, n. 4, p.343-350, 2013.

MEIRELES, F. S. Pesquisa Anual do Uso de TI nas Empresas, FGVcia: Centro de TI Aplicada, Questionário, Relatório e Apresentações. 32ª edição, 2021. Disponível em: www.fgv.br/cia/pesquisa. Acesso em: 01 mai. 2022.

MERGEL, I. **A framework for interpreting social media interactions in the public sector.** *Government Information Quarterly,* v.30, n.4, p 327-334, 2013a.

MERGEL, I. *Social media in the public sector: A guide to participation, collaboration and transparency in thenetworked world.* San Francisco:Jossey-Bass. 2012a.

MERGEL, I. **Social media in the public sector: a guide to participation, collaboration and transparency in the networked world.** San Francisco: John Wiley & Sons, 2013b.

MERGEL, I. The social media innovation challenge in the public sector. **Information Polity,** n.17: p.281–292, 2012b.

MERGEL, I.; EDELMANN, N.; HAUG, N. Defining digital transformation: Results from expert interviews. **Government Information Quarterly,** v. 36, n. 4, p. 101-385, 2019.

MESQUITA, K. A evolução do governo eletrônico no Brasil e a contribuição das TIC na redefinição das relações entre governo e sociedade. *Comunicologia - Revista de Comunicação da Universidade Católica de Brasília,* v. 12, n. 2 – Jul./Dez. p. 174 -195, 2019.

MICKOLEIT, A. Social media use by governments: a policy primer to discuss trends, identify policy opportunities and guide decision makers. **OECD Working Papers on Public Governance,** p.26, 2014.

MOHSIN, M. **10 estatísticas do instagram que todo empreendedor precisa conhecer em 2021**. 2020. Disponível em: <https://www.oberlo.com.br/blog/estatisticas-instagram>. Acesso em: jul 2022.

MOSTAFA, M. M. **More than words: social networks' text mining for consumer brand sentiments**. *Expert Systems with Applications*, New York, v. 40, n. 10, p. 4, 24, 251, 2013.

MOURA, C.; FURTADO, B. **A importância do monitoramento para a Gestão do Conhecimento nas empresas**. In: SILVA, T. (Org). *Para entender o Monitoramento de Mídias Sociais*. p. 130-134, 2012.

NASCIMENTO, L. L. **Processo e práticas de comunicação em empresas públicas da esfera federal: análise das redes sociais digitais**. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

NGAI, E. W. T.; MOON, K. K.; LAM, S.S.; CHIN, E. S. K.; TAO, S. S.C. Social media models, technologies, and applications: an academic review and case study. **Industrial Management & Data Systems**, v. 115, n. 5, p. 769-802, 2015.

NOGUEIRA, O. C. **Teoria e Prática. Sistemas Políticos e o Modelo Brasileiro**. Brasília: Senado Federal, Unilegis, p. 23-65, 2007.

O'REILLY, Tim. **Web 2.0: compact definition?** Out. 2005. Disponível em: < <http://radar.oreilly.com/2005/10/web-20-compact-definition.html> > Acesso em: 03 jun. 2022.

OLIVEIRA, D. J. S.; BERMEJO, P.H. S. Mídias sociais e administração pública: análise do sentimento social perante a atuação do Governo Federal brasileiro. *O&S - Salvador*, v. 24, n. 82, p. 491-508, Jul./Set. 2017. Disponível em: www.revistaoes.ufba.br > Acesso em: 29 de mai. 2020.

OLIVEIRA, F. R.; MAZIERO, R. C.; ARAÚJO, L. S. de. UM ESTUDO SOBRE A WEB 3.0: evolução, conceitos, princípios, benefícios e impactos. **Revista Interface Tecnológica, [S. l.]**, v. 15, n. 2, p. 60–71, 2018. Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/article/view/492>. Acesso em: 6 dez. 2022.

OPEN GOVERNMENT PARTNERSHIP. **Declaração de governo aberto**. Brasília, DF: CGU, 2011. Disponível em: <http://www.governoaberto.cgu.gov.br/central-de-conteudo/documentos/arquivos/declaracao-governo-aberto.pdf>. Acesso em: 16 jul. 2022.

PANAGIOTOPOULOS, P., BARNETT, J., BROOKS, L. **Social media and government responsiveness: the case of the UK Food Standards Agency**. *Lecture Notes in Computer Science*, n.8074, p.310–321, 2013.

PAPACHARISSI, Z.; OLIVEIRA, M. D. F. Affective news and networked publics: the rhythms of news storytelling on #Egypt. **Journal of Communication**. New York, v. 62, n. 2, p. 266-282, 2012.

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.

POSSAMAI, A.J. **Dados abertos no Governo Federal Brasileiro: desafios de transparência e interoperabilidade.** 2016. 313f. Tese (Doutorado em) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016.

QUALMAN, E. *Socialnomics: como as mídias sociais estão transformando a forma como vivemos e fazemos negócios.* São Paulo: Saraiva, 2011.

RAMOS, P.; MARTINS, A. Reflexões sobre a rede social Instagram: do aplicativo à textualidade. **Texto Digital**, Florianópolis, v. 14, n. 2, p. 117-133, jul./dez. 2018.

RECUERO, R. **O que é mídia social?**, 2011. Disponível em: Pontomidia.com.br. Acesso em: 02 out. 2020.

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

REINHARD, N.; PRADO, E. P. V.; RAMALHO, N. C. L.; SOUZA, C. A.; CUNHA M. A. Iniciativas de governos eletrônicos: análise das relações entre nível de governo e características dos projetos em casos de sucesso. **Revista Eletrônica de Sistemas de Informação**, v. 10, n. 1, artigo 5, 2010.

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.

RIBEIRO, L. K. P. **Viaqui – Plataforma de Marketing Digital para Engajamento do Consumidor.** Monografia (Graduação em Engenharia da Computação). Timóteo, Minas Gerais, 2017.

ROCHA, M. C. *Mídias Sociais Digitais como fontes para a Gestão Estratégica da Informação no Setor Público: estudo de caso na BHTRANS - Empresa de transportes e trânsito de Belo Horizonte.* Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Especialização em Gestão Estratégica da Informação) – UFMG- Escola de Ciência da Informação Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Belo Horizonte, 2014. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/18493012-Universidade-federal-de-minas-gerais-escola-de-ciencia-da-informacaonucleo-de-informacao-tecnologica-e-gerencial.html>> Acesso em: 09 set. 2021.

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

RUDMAN, R.; BRUWER, R. Definindo a Web 3.0: oportunidades e desafios, **The Electronic Library** , vol. 34 No. 1, pp. 132-154, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/EL-08-2014-0140>. Acesso em: 05 dez. 2022.

SALUSTIANO, S. *Monitoramento de Redes Sociais: muito mais que uma análise de sentimentos.* 2010. Disponível em: Monitoramento De Redes Sociais - ID:5c1892c15e58c (azdoc.tips) Acesso em: 20 jun. 2022.

SANTOS, G.H.C. **O uso das mídias sociais no poder público: análise do perfil “Senado Federal” no Facebook.** 148f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Fundação João Pinheiro, Minas Gerais, 2016. Disponível em: <<http://tede.fjp.mg.gov.br/handle/tede/358>>. Acesso em: 04 ago. 2021.

SANTOS, K. C. C. dos, DURÃO. A. F. **@Descubrapernambuco: um estudo sobre o engajamento online do consumidor no Instagram oficial do estado.** Podium Sport, Leisure and Tourism Review, São Paulo, v. 10, n. 1, 187-210. Jan./Abr., 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/podium.v10i1.17072>. Acesso em: 10 jun. 2022.

SANTOS. E. M.; SILVA, A. S. R. Mídias sociais no setor público: uma análise do uso como ferramentas de comunicação e interação em organizações no Brasil. **Conf-IRM** 2017.

SANTOS. E. M; REINHARD, N. **Disponibilização e uso de serviços de governos eletrônicos no Brasil: a visão dos usuários.** In Pinho, J.A.G. (org.) Estado, sociedade e interações digitais: expectativas democráticas. Salvador: EDUFBA, p. 119-136, 2012.

SCHAEFFER, C. L. Monitoramento de mídias sociais no processo de análise da percepção dos usuários sobre a segurança de Porto Alegre. **Revista Foco.** v.9, n.2. p. 33-53, ago./dez. 2016.

SECOM -Secretaria de Comunicação da Presidência da República. **Manual de orientação para atuação em redes sociais**, 2012.

SILVA, A. S. R. **Apropriação de mídias sociais: uma análise do uso do Facebook em empresas de base tecnológica.** 2019. 197 f. Tese (doutorado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2019.

SILVA, A. S. R.; DALTRO, E. F. M. A.; SANTOS, E. M. OLIVEIRA, J. H. P. 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, I. O.; GOLVEIA, F. C. **Engajamento informacional nas redes sociais: como calcular?** AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento, v. 10, n. 1, p. 94-102, jan./abr. 2021.

SILVA, T. **Métricas em mídias sociais.** SlideShare. 2013. Disponível em: <http://pt.slideshare.net/tarushijio/techday-ufmametricas-em-midias-sociais>. Acesso em: 09 jul. 2022.

SILVA, T. **Monitoramento de mídias sociais.** In: SILVA, T. (Org). Para entender o Monitoramento de Mídias Sociais. 2012. p. 41-45..

SMITH, T. **The social media revolution.** International Journal of Market Research, v. 51, n. 4, 2009. Disponível em: http://web.efzg.hr/dok/MAR/vskare/kolegiji/im/materijali/The_social_media_revolution.pdf. Acesso em: 02 jun. 2022.

SNEAD, J. T. **Social media use in the U.S.** Executive branch. Government Information Quarterly, v.30, n.1, p. 56–63, 2013.

SOARES, D.; AMARAL, L. **E-government Concept: a holistic and eclectic framework.** Public Affairs and Administration: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications. IGI Global, 2015a.

SOARES, F. R.; MONTEIRO, P. R. R. Marketing digital e marketing de relacionamento: interação e engajamento como determinantes do crescimento de páginas do Facebook. Navus -

Revista de Gestão e Tecnologia, v.5, jul./set., 2015b. Disponível em: < <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=350450619004>>. Acesso em: 18 jul. 2022.

SOUSA, L. M. M.; AZEVEDO, L. E. **O Uso de Mídias Sociais nas Empresas: Adequação para Cultura, Identidade e Públicos**. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. IX Congresso de Ciências da Comunicação na Região Norte. Rio Branco. 2010. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/regionais/norte2010/resumos/r22-0015-1.pdf>. Acesso em: 11 mai. 2022.

STAMATI, T.; PAPADOPOULOS, T.; ANAGNOSTOPOULOS, D. **Social media for openness and accountability in the public sector: Cases in the Greek context**. *Government Information Quarterly*, v. 32, p. 12-29, 2014.

STIGLITZ, S., BROCKMAN, T. **The impact of smartphones on e-participation**. Proceedings of the 46th Hawaii international Conference in Systems Sciences, p 1734 – 1742, 2013.

SUÁREZ, T. Y. M.; RINCÓN, D. R.; NIÑO, V. J. A. (2020). Aplicación de herramientas web 3.0 para el desarrollo de competencias investigativas en estudiantes de educación media. **Pensamiento y Acción**, n.29, p 3–20, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.19053/01201190.n29.2020.11069>. Acesso em: 05 dez. 2022.

SUEN, I. S. Assessment of the level of interactivity of e-government functions. **Journal of E-Government**, v. 3 n. 1, p. 29–51, 2006.

TERRA, C. F. Usuário-mídia: a relação entre a comunicação organizacional e o conteúdo gerado pelo internauta nas mídias sociais. 2011. **Tese (Doutorado)** – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-02062011-151144/pt-br.php>. Acesso em: 11 jul. 2022.

THOMAS, J.C.; STREIB, G. **The new face of government: Citizen-initiated contacts in the era of e-government**. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13, 83–102, 2003.

TREIN, D.; SCHLEMMER, E. **Projetos de aprendizagem no contexto da Web 2.0: possibilidades para a prática pedagógica**, 2008. Disponível em: < http://gpedunisinos.files.wordpress.com/2009/03/01_e-curriculum.pdf >. Acesso em: 14 jun 2022.

TUMA, A. B. C. Narrativas audiovisuais de cientistas youtubers: intertextualidades entre arte e ciência na divulgação científica. 2022. **Tese (Doutorado)** – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2022. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27164/tde-08072022-101527/>. Acesso em: 15 jul. 2022.

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.

UNITED NATIONS, UN **E-Government Survey in Media**. 2020. Disponível em: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/about/unegovdd-framework>. Acesso em: 05 abr. 2022.

WATERS, R. D. et al. Engaging stakeholders through social networking: How nonprofit organizations are using Facebook. **Public Relations Review**. v. 35, p. 102-106, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YOUTUBE. **Escola de Criadores de Conteúdo**. Disponível em: <https://creatoracademy.youtube.com/page/home>. Acesso em: 06 jun. 2022.

ZHANG, W., JOHNSON, T. J.; SELTZER, T.; BICHARD, S. L. **The revolution will be networked: the influence of social networking sites on political attitudes and behavior**. *Social Science Computer Review*, v.28, n. 1, p. 75 – 92, 2010.

ZIMERMANN, D. A.; GUIDOTTI, F. G. **Potencialidades da interatividade no Instagram Stories para o jornalismo**. Anais de Artigos - IV Seminário Internacional de Pesquisas em Midiatização e Processos Sociais. Unisinos. v. 1 n. 4, São Leopoldo, RS, 2020.

APÊNDICE A – Roteiro de análise de documentos

1. Nome do setor:

2. Título do Documento:

3. Tipo de Documento:

4. Data de Publicação:

5. Regras

5.1 Permissões

5.2 Obrigações

5.3 Proibições

APÊNDICE B – Roteiro de observação sistemática de sites

Conteúdo das Postagens da Embrapa nas Mídias Sociais: Facebook, YouTube e Instagram.

1. Endereço da Mídia Social:
2. Abertura de conta:
3. Período de Observação:
4. Estratégia de uso da mídia social (*Push, Pull, Networking e transaction*).
5. Tipos de Postagens (Fotos, Vídeos etc.):
 - 5.1 Quantidade postado no período:
 - 5.2 Frequência:
 - 5.3 Visualizações:
 - 5.4 Comentários por postagem:
 - 5.5 *Likes*:
 - 5.6 Compartilhamento:
6. Tempo de resposta aos comentários:
7. Tipos de comentários:
8. Divulgação de eventos e ações sociais realizadas pela empresa:
9. Uso de *links* com outras mídias sociais da empresa nas postagens:
10. *Lives* com *Chat* aberto:
11. Uso de convite para eventos realizados pela empresa:
12. Número de Seguidores:
13. Estilo da postagem (se segue um padrão ou apresenta variações):
14. Uso de postagens de cunho institucional e/ou alusivas a datas comemorativa:
15. Postagem de conteúdo não diretamente relacionado à empresa:
16. Observações:

APÊNDICE C – Documentos oficiais da Embrapa referente ao uso de mídias sociais

1. Manual de Conduta em Mídias Sociais <https://www.embrapa.br/a-pesquisa-agropecuaria-e-o-futuro-do-brasil>
2. Embrapa em Mídias Sociais – Documento Orientador
3. Regimento das Secretarias da Embrapa
4. Plano Diretor da Embrapa 2020 - 2030

APÊNDICE D – Fichários de Orientações de uso das Mídias Sociais pela Embrapa

PERMISSÕES

- Apresentar soluções tecnológicas da instituição para consumidores reais ou potenciais, no Brasil e no exterior
- Estabelecer e manter contatos com profissionais, instituições de pesquisa e outros públicos com os quais a Embrapa possa formar parcerias ou prestar serviços;
- Trabalhar em rede com profissionais e instituições de pesquisa de excelência dentro e fora do País;
- Compartilhar e consultar conteúdos multimídia relevantes para o avanço e a divulgação da ciência;
- Agregar valor à discussões *on-line* e estimular reflexões com argumentos técnicos sólidos;
- Obter opiniões para melhoria de ações, produtos e serviços da Empresa
- Identificar demandas da sociedade por produtos e serviços que podem ser gerados pela Embrapa;
- Fortalecer a imagem da Embrapa como instituição de excelência em pesquisa agropecuária, moderna, mais próxima do cidadão;
- Fortalecer a imagem de comprometimento, excelência técnica e ética dos profissionais da Embrapa;
- Apoiar ações desenvolvidas pela Embrapa nos perfis oficiais da Empresa na internet;
- Interagir e promover o diálogo com a sociedade e usuários das mídias sociais;
- Manter contatos profissionais e articulações com outros colaboradores da Embrapa;
- Aprimorar conhecimentos técnico-profissionais e estudar mais sobre sua área de interesse, o mercado onde atua, serviços, produtos, concorrentes e parceiros
- Os perfis profissionais e pessoais de empregados e colaboradores da Embrapa é permitido falar “sobre a Empresa”, mas nunca falar “em nome” dela.
- Menções à Embrapa e a seus empregados e colaboradores, desde que não violem questões de direitos autorais, privacidade e segurança da informação, feitas com respeito e responsabilidade
- Espaços destinados a imagens de caráter temporário nas contas oficiais podem ser utilizados para divulgação de campanhas ou ações, contanto que estejam condizentes com o público e o conteúdo daquele perfil. Os padrões visuais da Embrapa devem ser seguidos
- Pode ser divulgado: eventos; notícias produzidas pela Embrapa e suas Unidades; informações sobre tecnologias, produtos, processos e serviços da Embrapa (desde que já tenham sido liberadas oficialmente pela Embrapa para a divulgação); campanhas de utilidade pública; resultados de programas e projetos; dados sobre produtos e serviços de domínio público; posicionamento oficial da Empresa, orientado pela Secom ou disponível em base de dados pública oficial da Empresa; informações de parceiros em domínio público e de interesse do público-alvo, desde que indicada (por link) e creditada a fonte original; conteúdo crível, factual, atualizado sobre a Embrapa ou parceiros; informações de terceiros só devem ser veiculadas pela Embrapa se forem de fonte oficiais e públicas, de interesse de quem segue a Embrapa.

OBRIGAÇÕES

- Deve ser seguido os princípios Gerais de Conduta para Empregados e Colaboradores no uso das mídias sociais e os princípios gerais de conduta de agentes públicos:
- O colaborador da Embrapa deve estar atento a um conjunto de recomendações de comportamento em ambientes *on-line*. Tais orientações são conhecidas como n-etiquetas.
- O tom de voz e o conteúdo de perfis oficiais administrados por pessoas autorizadas pela Embrapa devem ser factuais, denotar credibilidade, utilidade, adotar linguagem coloquial e leve, respeitando as regras gramaticais do idioma.
- Os conteúdos da Embrapa devem ter sempre foco no interesse dos seguidores, fãs ou leitores
- Os perfis profissionais e pessoais de empregados e colaboradores da Embrapa, embora de uso e responsabilidade individuais, devem seguir as orientações deste manual.
- trabalhos, vídeos, áudios, imagens e textos feitos por empregados e colaboradores a serviço da Embrapa devem nos créditos, além do nome dos autores, o nome da Embrapa e de parceiros, quando for o caso
- A logomarca da Embrapa e a imagem da assinatura-síntese das Unidades só devem ser incluídas como imagem de perfil nas contas oficiais.
- Deve elaborar um plano para a abertura de uma conta oficial em mídias sociais levando em consideração os aspectos mencionados no Manual
- O nome da Embrapa só deve ser usado em títulos de contas em blogs, wikis e em sites de redes sociais oficiais.
- Todo blog, grupo, comunidade de empregados ou colaboradores da Embrapa nas mídias sociais, mesmo não oficiais, que tratem de questões da Empresa devem ser registrados junto à Secom, por meio da área de Comunicação das Unidades.
- Em situações em que o perfil foi extinto e as informações passaram a ser incluídas em conta corporativa única, deve avisar o usuário no perfil antigo sobre a mudança.
- Somente pessoas autorizadas pela Secom podem administrar contas oficiais nas mídias sociais da Embrapa. Por administrar entende-se publicar mensagens, disponibilizar conteúdos multimídia e responder a comentários feitos naquele perfil
- Os perfis oficiais da Embrapa devem conter a marca aplicada corretamente, links para outros canais corporativos *on-line* da Empresa e afins, quando possível, e oferecer e-mail e o telefone de contato do administrador para mais informações, se for adequado.
- A Secom deve ser envolvida na concepção de um novo projeto gráfico para páginas oficiais nesses espaços *on-line*.
- Se não for possível incluir o nome da Embrapa em um perfil oficial da Empresa administrado pela Unidade, o nome da instituição deve estar evidente no resumo, biografia ou descrição do perfil social em questão, conferindo o crédito institucional da ação.
- Os administradores de contas não oficiais devem conhecer e seguir as instruções deste documento, do Manual de Conduta dos empregados e Colaboradores e de outras normas afins, pois estão sujeitos a eles, independentemente de a conta ser profissional ou pessoal.
- Empregados e colaboradores da Embrapa devem orientar suas condutas de acordo com o Manual de mídias sociais assim como Código de Conduta da Embrapa, o Código de Ética adotado pela Empresa, a Política de Comunicação, a Política de Segurança da Informação e outras normas da Embrapa que tenham relação com mídias sociais.

- Os administradores das contas oficiais da Embrapa em mídias sociais que não mantiverem em segurança a senha dessas plataformas *on-line* responderão pelo uso indevido dessas mídias
- O direito de resposta deverá ser assegurado em todos os canais oficiais da Embrapa nas mídias sociais
- O não cumprimento das determinações da Política de Segurança da Informação da Embrapa sujeita o infrator às penalidades previstas na legislação e nos regulamentos internos da Empresa.
- Todo plano de comunicação da Embrapa envolvendo mídia social deve estar alinhado com as Políticas de Comunicação e de Segurança da Informação e normas afins
- As contas e instrumentos de mídias sociais da Embrapa destinados ao público infanto-juvenil deverão ter linguagem adequada para crianças, com uma política de privacidade específica. Devem orientar que o uso seja feito sob a supervisão dos pais ou professores para um melhor aproveitamento dos conhecimentos repassados. Se possível, mencionar nos perfis o programa Embrapa & Escola e materiais didáticos disponíveis para esse segmento de público e professores

PROIBIÇÕES

- Os responsáveis por gerenciar o perfil não devem expressar opiniões pessoais porque se trata da voz da Empresa
- Perfis não oficiais (pessoais ou de grupos) não devem usar a logomarca da Embrapa.
- É preciso ter cuidado em relação a quem a Embrapa se associa, “segue”, “assina” ou “curte” nas mídias sociais. A postura de interação deve ser institucional e não pessoal
- A Embrapa normatiza sobre a segurança da informação, aspectos de privacidade, segurança, confidencialidade e propriedade intelectual.
- Comentários infundados, negligentes, difamatórios, caluniosos, recorrentes, que prejudiquem a imagem da Empresa, poderão levar à demissão de um empregado ou à dispensa de colaborador, tenha sido o ato praticado na internet ou fora dela.
- Caberá punições a empregados ou colaboradores, caso seja constatada a utilização indevida de informações protegidas sob direitos autorais de outros
- Não pode ser divulgado: rumores ou boatos não confirmados pela fonte original; julgamentos infundados que possam prejudicar a imagem da Embrapa, de seus empregados ou colaboradores; comentários ofensivos, caluniosos, preconceituosos; conteúdo que denote interesse de promoção individual; publicações de cunho político-partidário
 - Apenas a Secom (ou quem ela delegar) pode dar resposta em casos de comentários negativos em momentos de crise ou ameaça

APÊNDICE E – Fichários de observação sistemática das Mídias Sociais

FICHÁRIO 1 - Conteúdo das Postagens da Embrapa nas Mídias Sociais: Facebook

1. Endereço da Mídia Social
2. Abertura de conta: 07/01/2016
3. Período de Observação: janeiro, fevereiro, março e abril de 2022
4. Estratégia de uso da mídia social: *Push*
5. Tipos de Postagens:
 - 5.1. Fotos com texto informativo
 - 5.1.1. Quantidade postado no período: 91
 - 5.1.2. Frequência: Diária (dias uteis)
 - 5.1.3. Visualizações: Não se aplica
 - 5.1.4. Comentários por postagem (média):5
 - 5.1.5. *Likes* (média): 155
 - 5.1.6. Compartilhamento (média): 54
 - 5.2. Vídeo
 - 5.2.1. Quantidade postado no período: 19
 - 5.2.2. Frequência: Semanal
 - 5.2.3. Visualizações (média): 782
 - 5.2.4. Comentários por postagem (média): 2
 - 5.2.5. *Likes* (média): 76
 - 5.2.6. Compartilhamento (média): não se aplica
6. Tempo de resposta aos comentários: não se aplica
7. Tipos de comentários: Perguntas, elogios, sugestões e *emojis*
8. Divulgação de eventos e ações sociais realizadas pela empresa: Sim
9. Uso de *links* com outras mídias sociais da empresa nas postagens: Sim
10. *Lives* com Chat aberto: não se aplica
11. Uso de convite para eventos realizados pela empresa: Sim
12. Número de Seguidores: 162.268
13. Estilo da postagem (se segue um padrão ou apresenta variações): Padrão
14. Uso de postagens de cunho institucional e/ou alusivas a datas comemorativa: Sim
15. Postagem de conteúdo não diretamente relacionado à empresa: Não

16. Observações: Houve perguntas que não foram respondidas e Postagens antigas do Instagram estavam sendo repostadas nesse ano.

FICHÁRIO 2 - Conteúdo das Postagens da Embrapa nas Mídias Sociais: Instagram

1. Endereço da Mídia Social
2. Abertura de conta: 24/09/2015
3. Período de Observação: janeiro, fevereiro, março e abril de 2022
4. Estratégia de uso da mídia social: *Push* e *Networking*
5. Tipos de Postagens:
 - 5.1. Fotos
 - 5.1.1. Quantidade postado no período: 84
 - 5.1.2. Frequência: Diária (dias uteis)
 - 5.1.3. Visualizações: Não se aplica
 - 5.1.4. Comentários por postagem (média):37
 - 5.1.5. *Likes* (média): 100
 - 5.1.6. Compartilhamento (média): não se aplica
 - 5.2. Vídeo
 - 5.2.1. Quantidade postado no período: 4
 - 5.2.2. Frequência: não se aplica
 - 5.2.3. Visualizações (média): não se aplica
 - 5.2.4. Comentários por postagem (média): 7
 - 5.2.5. *Likes* (média): 524
 - 5.2.6. Compartilhamento (média): não se aplica
 - 5.3. *Stories*
 - 5.3.1. Quantidade postado no período: 123
 - 5.3.2. Frequência: não se aplica
 - 5.3.3. Visualizações (média): não se aplica
 - 5.3.4. Comentários por postagem (média): não se aplica
 - 5.3.5. *Likes* (média): não se aplica
 - 5.3.6. Compartilhamento (média): não se aplica
6. Tempo de resposta aos comentários: 1 semana
7. Tipos de comentários: Perguntas, elogios, sugestões e *emojis*
8. Divulgação de eventos e ações sociais realizadas pela empresa: Sim
9. Uso de *links* com outras mídias sociais da empresa nas postagens: Sim
10. *Lives* com *Chat* aberto: Não
11. Uso de convite para eventos realizados pela empresa: Sim

12. Número de Seguidores: 328.000
13. Tipos de comentários: Perguntas, elogios, sugestões e *emojis*
14. Estilo da postagem (se segue um padrão ou apresenta variações): Padrão
15. Uso de postagens de cunho institucional e/ou alusivas a datas comemorativa: Sim
16. Postagem de conteúdo não diretamente relacionado à empresa: Não
17. Observações: -

FICHÁRIO 3 - Conteúdo das Postagens da Embrapa nas Mídias Sociais: YouTube

1. Endereço da Mídia Social
2. Abertura de conta: 03/09/2013
3. Período de Observação: janeiro, fevereiro, março e abril de 2022
4. Estratégia de uso da mídia social: *Push*
5. Tipos de Postagens:
 - 5.1. Vídeo
 - 5.1.1. Quantidade postado no período: 182
 - 5.1.2. Frequência: Diária (dias uteis)
 - 5.1.3. Visualizações (média): 750
 - 5.1.4. Comentários por postagem (média):2
 - 5.1.5. *Likes* (média): 67
 - 5.1.6. Compartilhamento (média): não se aplica
6. Tempo de resposta aos comentários: 1 semana
7. Tipos de comentários: Perguntas, elogios, sugestões e *emogis*
8. Divulgação de eventos e ações sociais realizadas pela empresa: Sim (49)
9. Uso de *links* com outras mídias sociais da empresa nas postagens: Sim
10. *Lives* com *Chat* aberto: Sim (48)
11. Uso de convite para eventos realizados pela empresa: Sim
12. Número de Seguidores: 312.000
13. Estilo da postagem (se segue um padrão ou apresenta variações): Padrão
14. Uso de postagens de cunho institucional e/ou alusivas a datas comemorativa: Sim
15. Postagem de conteúdo não diretamente relacionado à empresa: Não
16. Observações: Houve perguntas que não foram respondidas. Durante as *lives* as perguntas feitas pela audiência eram respondidas. Desde a abertura da conta as postagens da Embrapa tiveram um total de 18.712.108 visualizações.