

Association for Information Systems

AIS Electronic Library (AISeL)

CONF-IRM 2021 Proceedings

International Conference on Information
Resources Management (CONF-IRM)

Summer 2021

Transformação Digital para Além da Tecnologia Uma Análise sobre as Pessoas e os Processos Relacionados com o Uso das Mídias Sociais na Prefeitura de Salvador-Bahia

Emanuelle Daltro

Marques dos Santos

Mirl da Silva

Follow this and additional works at: <https://aisel.aisnet.org/confirm2021>

This material is brought to you by the International Conference on Information Resources Management (CONF-IRM) at AIS Electronic Library (AISeL). It has been accepted for inclusion in CONF-IRM 2021 Proceedings by an authorized administrator of AIS Electronic Library (AISeL). For more information, please contact elibrary@aisnet.org.

Transformação Digital para Além da Tecnologia

Uma Análise sobre as Pessoas e os Processos Relacionados com o Uso das Mídias Sociais na Prefeitura de Salvador-Bahia

Emanuelle Daltro
Prefeitura Municipal de Salvador
emmanuelle.fonseca@salvador.ba.gov.br

Marques dos Santos
Universidade Federal da Bahia
emarques@ufba.br

Mira da Silva
Universidade de Lisboa
mms@tecnico.ulisboa.pt

Resumo

As mídias sociais alteraram os modos de relacionamento entre os indivíduos e as organizações e podem ser compreendidas como um dos elementos catalisadores da transformação digital no setor público. Este trabalho tem o objetivo de analisar as pessoas e os processos relacionados ao uso de mídias sociais na prefeitura de Salvador, Bahia, Brasil, como elementos de transformação digital. Para atingir o objetivo proposto, foi realizado um estudo qualitativo que utilizou análise documental, observação direta de sites e entrevistas como técnicas de coleta de dados. Os dados foram categorizados e analisados em triangulação. Os resultados evidenciaram os atores e os processos envolvidos com uso das mídias sociais, sendo o mais influente deles o chefe do poder executivo, reafirmando o disposto na literatura de que a transformação digital pressupõe uma liderança forte e envolvida ativamente com a implantação e implementação das tecnologias, tendo, portanto, um viés top down.

Palavras-chave: Mídias Sociais, Transformação Digital, Setor Público.

1. Introdução

As mídias sociais, a exemplo do Facebook, Instagram, YouTube, Twitter e blogs em geral, tem alterado profundamente os modos de relacionamento entre os cidadãos e a administração pública (Aurylaité, 2017; Daltro, Barbosa, Machado, Santos & Barrios, 2017; Mergel, 2010, 2012, 2013a, 2013b), constituindo-se da quinta onda de inovação no governo (Zhan & Xiao, 2017). Tais tecnologias são compreendidas como sites na internet que permitem a criação colaborativa de conteúdo, interação social e compartilhamento de informações em diversos formatos, tais como textos, imagens, áudios e vídeos (Arnaut *et al.*, 2011; Evans, 2010; Malini, 2008; Telles, 2010), se conformando como “oportunidades mediadas para aproximar pessoas, incentivando redes sociais e comunicação dialógica” (Sweetser & Lariscy, 2008, p. 180). As mídias sociais são tecnologias digitais com potencial para transformar processos e modelos de negócios - incluindo a concepção de negócio enquanto serviços prestados pelo poder público, e podem ser entendidas como um dos elementos que contribuem para a transformação digital neste setor.

Por lidarem diretamente com a prestação de serviços e atendimento de demandas imediatas em seus municípios, as prefeituras brasileiras têm encontrado nas mídias sociais a rapidez e a versatilidade necessárias para se comunicar com seus cidadãos, com um custo baixo o suficiente para não comprometer seus orçamentos (Silva, Daltro, dos Santos & Oliveira, 2015). De acordo com os dados apresentados pela TIC Governo Eletrônico 2017, 82% dos governos municipais brasileiros utilizam as mídias sociais, em especial o Facebook (Barbosa, 2018).

Nesse contexto, considerando que a utilização de mídias sociais pelo setor público encontra-se no plano das experimentações (Bonsón, Royo & Ratkai, 2017; Rothberg & da Silva Valença, 2014), nota-se que há lacunas no conhecimento específico sobre o uso de tais tecnologias neste setor. Deste modo, estudos que contribuam para o aperfeiçoamento da utilização e da gestão das mídias sociais pelas prefeituras, empresas de tecnologia e gestores municipais são justificáveis, uma vez que seus processos diferem da dinâmica da comunicação pública tradicional.

Diante deste cenário, o objetivo geral deste trabalho é analisar as pessoas e os processos relacionados ao uso de mídias sociais na Prefeitura de Salvador, como elemento de transformação digital, buscando verificar se, no cenário do estudo, tal transformação se aproxima ou se distancia do viés *top down* proposto na literatura.

Além desta introdução, este artigo está organizado em mais quatro partes. A primeira delas apresenta uma visão geral sobre transformação digital e mídias sociais e governos. A seguir, são descritos os procedimentos metodológicos, evidenciando o campo empírico, a coleta e a análise de dados. Na terceira parte são discutidos os resultados da pesquisa e, por fim, é apresentada a conclusão do estudo, ressaltando os principais achados, as limitações e as indicações de estudos futuros.

2. Visão Geral sobre Transformação Digital e Uso de Mídias Sociais pelos Governos

O surgimento de novas tecnologias é o principal direcionador da transformação digital. Contudo, diversos autores afirmam que a chave para tal transformação vai além da tecnologia per se, sendo imperativo superar a visão de que apenas ela - a tecnologia - é a responsável pelo processo de transformação digital (Berger, 2014; Keane, 2000; Stief, Eidhoff & Voeth, 2016; Westerman, Tannou, Bonnet, Ferraris & McAfee, 2012).

Para Haffke, Kalgovas e Benlian (2017), a transformação digital desafia as expectativas tradicionais da função de Tecnologia de Informação (TI), uma vez que as organizações exigem usos inovativos em um contexto de negócios digitais. A transformação digital é vista, portanto, como uma oportunidade para a revisão de processos e possibilita a construção de uma nova estrutura, visando à eficiência operacional resultante da utilização de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC).

Para Ross *et al.* (como citado em Sebastian, Ross, Beath, Mocker, Moloney & Fonstad, 2017), uma transformação digital bem sucedida contempla a definição de uma estratégia digital que defina uma proposição de valor baseada no uso de tecnologias digitais; de um conjunto de processos, tecnologias e sistemas que facilite a excelência operacional e da adoção de uma plataforma de serviços digitais que permita rapidez de inovação e responsividade às novas oportunidades de mercado.

Para que a transformação digital ocorra, duas dimensões devem estar presentes e fortalecidas nas organizações. A primeira delas é a própria competência digital, que se traduz não apenas pela presença de tecnologias digitais, mas, principalmente, pela forma como as novas tecnologias são vistas por estas organizações, e, em seguida, as competências de liderança que são identificadas nas pessoas envolvidas com o processo de transformação digital (Berger, 2014; Keane, 2000; Westerman *et al.*, 2012).

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

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

O advento da internet ocasionou mudanças nas formas de comunicação no setor público, possibilitando a construção de pontes estratégicas para aproximação dos governos com os cidadãos, sendo a adoção das mídias sociais um dos exemplos desse fenômeno (da Rosa & de Almeida, 2018). Neste sentido, Cunha, Przeybilovicz, Macaya e Santos, (2016) afirmam que o monitoramento das mídias sociais auxilia as autoridades locais a empreenderem uma melhor gestão urbana.

Nesse contexto, os órgãos de administração pública, em suas diversas esferas, têm utilizado as mídias sociais como meios de informar e prestar contas à sociedade. Conforme Lucena e Chaves (2019), a tecnologia das mídias sociais, elaborada com fins de interação social, foi amplamente adotada por organizações empresariais de todo o mundo, aproximando clientes e empresas, sendo perceptível sua adoção, também, nas interações entre cidadãos e organizações públicas.

No que se refere à participação cidadã, o estudo de Joia e Soares (2018), reconhece que as mídias sociais dão poder e conscientização às pessoas. Contudo, os autores destacam que o processo de construção de demandas por mudanças sociais e políticas depende de motivações e cadeias de influência que transcendem as capacidades técnicas das mídias sociais (Joia & Soares, 2018).

Deste modo, mesmo reconhecendo os usos inadequados das mídias sociais, sobretudo no que tange à disseminação de informações falsas, as chamadas *fake news*, e à manipulação de algoritmos, por razões alheias ao interesse público (Amaral & Sofia, 2019), a utilização das mídias sociais pode ser considerada uma inovação na entrega do serviço governamentais, uma vez que se constitui como um novo e potente canal de comunicação.

3. Aspectos Metodológicos

Este trabalho trata de um estudo qualitativo que tem como objetivo analisar as pessoas e os processos relacionados ao uso de mídias sociais na prefeitura de uma capital brasileira, destacando as características inerentes à transformação digital.

Como campo da pesquisa empírica foi selecionada a Prefeitura Municipal de Salvador (PMS), capital do Estado da Bahia, Brasil. Com 2.886.698 habitantes, Salvador é o município mais populoso do Nordeste e quarto do Brasil, segundo estimativas do Instituto Brasileiro de

Geografia e Estatística [IBGE] (2020). A opção por analisar uma prefeitura deu-se em função de ser o nível de governo mais próximo da população (*local government*) (Bonsón, Torres, Royo & Flores, 2012). Os critérios de seleção da PMS incluíram o uso intensivo de mídias sociais, de forma oficial, pelos órgãos, departamentos e agentes políticos municipais e o fato de Salvador possuir diversas iniciativas voltadas para o incremento tecnológico e ocupar a 146ª posição no ranking das principais Smart Cities do mundo, divulgado pelo IESE Business School, em 2019, sendo a única cidade do Nordeste do Brasil entre as que aparecem no ranking.

Já a escolha dos órgãos da PMS para aplicação do estudo empírico deu-se em função do trabalho de Cunha *et al.* (2016) que identifica os setores responsáveis pela saúde, educação, economia, gestão, segurança, meio ambiente e mobilidade como prioritários quando se trata de incremento tecnológico. Deste modo, foram selecionados para estudo a Secretaria Municipal de Ordem Pública (SEMOP) e a Defesa Civil de Salvador (CODESAL), representando o setor de segurança e meio ambiente, e a Superintendência de Trânsito de Salvador (Transalvador), representando o setor de mobilidade.

As técnicas de coleta de dados utilizadas neste estudo foram o estudo documental, a observação direta de sites e entrevistas semiestruturadas. Quanto ao estudo documental, foram recuperados leis, decretos e portarias que tratam do uso de mídias sociais no âmbito governamental da PMS, por meio de pesquisa das palavras-chave “redes sociais”, “rede social”, “mídias sociais”, “mídia social” e “sites de relacionamento” no site de Leis Municipais (<https://leismunicipais.com.br>), resultando em 22 documentos para análise. No que diz respeito à observação direta de sites, além do site oficial da PMS, foram observados os sites de redes sociais oficiais da SEMOP, CODESAL e da TRANSALVADOR, nas mídias sociais Facebook e Instagram. Tais mídias sociais foram escolhidas por serem as primeiras no ranking de utilização pelos cidadãos brasileiros.

As entrevistas, por sua vez, foram realizadas em fevereiro e março de 2020, face a face, no setor de trabalho de cada participante. Dentre os quatro sujeitos entrevistados, um é diretor e três são gestores de mídias sociais dos órgãos estudados, com idades entre 29 e 63 anos. A seleção dos entrevistados deu-se pelo critério de acessibilidade dentre os agentes públicos que atuavam com a gestão ou operacionalização de mídias sociais nos setores selecionados. Com duração média de 20min 46s, variando entre 11min57s e 32min43s, as entrevistas foram gravadas em mídia eletrônica, após a leitura e assinatura do termo de consentimento livre pelo entrevistado.

Para a análise dos dados, as entrevistas foram transcritas, revisadas e codificadas com vista a garantir o sigilo e o anonimato dos entrevistados e, juntamente com as informações obtidas nos documentos e nos sites, foram categorizadas e analisadas em triangulação.

4. Resultados e Discussão

Esta seção identifica atores e processos envolvidos com o uso das mídias sociais, bem como a interação gerada entre eles, evidenciando os fatores individuais e os fatores organizacionais, poderes e conflitos relevantes para a transformação digital.

Além do corpo diretivo responsável pela gestão central das tecnologias e das mídias sociais da PMS, esta pesquisa identificou que, nos órgãos estudados, existem estruturas que respondem setorialmente pela gestão de mídias sociais. Apesar de serem estruturas enxutas, gerenciadas e operacionalizadas pelos assessores de comunicação com apoio de pessoal técnico bastante

restrito, observa-se uma condução eficiente dos processos relacionados ao uso das mídias sociais.

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

Coadunando com o exposto, observa-se que, no nível setorial, a figura do Assessor de Comunicação representa a operacionalização do uso das mídias sociais no setor público e, deste modo, uma das primeiras análises apresentadas é quanto às características destes atores, resultando no perfil que se segue.

A existência tanto de nativos quanto de imigrantes digitais (Prensky, 2001), dentre os assessores de comunicação, poderia ser um gerador de conflitos no uso das mídias sociais. No entanto, todos os entrevistados demonstraram ser favoráveis ao uso de mídias sociais na administração pública e, embora com diferentes preferências quanto às plataformas utilizadas, todos relataram ter habilidade no uso, como exemplificado a seguir.

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

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

[...] não tomei curso não. Olha, teve um curso que eu participei que foi até promovido pela prefeitura, pelos assessores aqui da prefeitura, e eu também fiz a pós-graduação em comunicação estratégica, o que me deu uma visão bem bacana dessa questão de comunicação estratégica e de como posicionar sua marca, de como conversar com seus stakeholders, que a gente chama público-alvo. (Entrevistado 4)

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

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

Em relação ao vínculo trabalhista dos assessores de comunicação que lidam com as mídias sociais, registre-se que todos são terceirizados, ou seja, possuem contratos de trabalho com prazo determinado. Tal situação pode fragilizar a institucionalização das novas estruturas formadas no processo de transformação digital gerado pelo uso de mídias sociais, isto porque estes atores são centrais para a ocorrência do fenômeno em tela e a falta de estabilidade no

cargo ocupado é uma desvantagem estratégica para a consolidação do trabalho já iniciado. Nesse contexto, a descontinuidade do uso das mídias sociais, em decorrência de substituição de profissional, por exemplo, fora relatada por um dos entrevistados.

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

Para além dos assessores de comunicação, os dirigentes dos órgãos, também, são responsáveis pelas mídias sociais, pois mesmo não operacionalizando tais tecnologias, eles são os provedores dos recursos necessários para tal. Dessa forma, entende-se que o apoio do líder, seja ele secretário, diretor ou superintendente, é decisivo no processo de transformação digital.

Com nível superior completo, especialista em direito público municipal e com formação na área de comunicação, dentre outras qualificações acadêmicas, o dirigente entrevistado neste trabalho utiliza redes sociais tanto de forma particular quanto institucional e é entusiasta da utilização destas tecnologias na gestão pública. Tendo atuado anteriormente em outros cargos e funções na PMS, o Entrevistado 2 relata a importância do uso de mídias sociais no serviço público, como transcrito a seguir.

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

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

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

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

pelos cidadãos, contribuindo para que a resposta aos riscos seja dada com a celeridade necessária.

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

4.1 Liderança Forte: Transformação Digital *Top Down*

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

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

Contudo, um olhar mais aprofundado sobre os dados, atrelado à literatura sobre transformação digital, permitiu uma nova reflexão acerca do achado acima descrito. Considerando que a transformação digital bem-sucedida depende de um conjunto de processos, tecnologias e sistemas que facilitem a excelência operacional (Sebastian *et al.*, 2017), apenas a criação de páginas nas redes sociais não representaria, em tese, um elemento de transformação digital, caso não fosse acompanhada de regras, processos e uma série de fatores individuais e organizacionais para que novas estruturas surjam e sejam institucionalizadas.

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

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

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

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

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

4.2 Uma Transformação Digital com Poucos Conflitos

Fazendo um arrazoado sobre os processos que concorrem para a transformação digital, tem-se que o ponto de maior potência é, justamente, a interação social, na qual se espera a ocorrência de conflitos de diversas naturezas, dentre eles os conflitos geracionais, culturais, de assimetria de informação e de aprendizado.

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

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

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

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

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

Em que pese à tensão acima relatada, o relacionamento entre os profissionais que operacionalizam as mídias sociais na PMS parece ser harmônico. Contudo, é perceptível a crítica do uso de mídias sociais pela administração pública de modo geral, na qual há referências à falta de capacitação dos profissionais de comunicação, ao uso indiscriminado de

plataformas, à dificuldade na relação com outros profissionais que trabalham com mídias sociais [externos à prefeitura], além do restrito investimento na gestão de mídias sociais setoriais. Tais questões são sumarizadas pelo Entrevistado 1, conforme trechos transcritos a seguir.

[...]as pessoas ainda não têm esclarecimento suficiente para usar a rede social, é uma ferramenta perigosa para quem não sabe usar. Mas, hoje o caminho está sendo totalmente esse e cada vez mais as pessoas estão buscando, mais e mais, aparecer... dez mil tipos de Instagram, eu acredito que será usado dez mil tipos de Instagram[...].

A relação com outros profissionais que trabalham com mídias sociais [externos à prefeitura] é muito difícil. Assim [...] eu não me vejo muito encantado por esse mundo, porque [...] eu acho um mundo fútil, mentiroso, [...] então eu foco mais no meu estudo acadêmico. Então, eu procuro mais saber de português, de comunicação, de vender, de como fazer com que o meu cliente se torne atrativo para aquele profissional que realmente entende de rede social.

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

Em síntese, resta demonstrado que o uso de mídias sociais nos órgãos da prefeitura de Salvador estudados se dá de forma deliberada, capitaneada por uma liderança que, juntamente com outras pessoas, está orientada para a transformação digital na administração pública.

5. Conclusão

Esta trabalho analisou as pessoas e os processos relacionados ao uso de mídias sociais na prefeitura de Salvador, destacando as características inerentes à transformação digital.

Os principais resultados evidenciaram a presença de pessoas capacitadas frente à operacionalização e à gestão das mídias sociais nos setores estudados, além de uma visão consolidada sobre os objetivos e os valores subjacentes ao uso das mídias sociais. Evidenciaram, também, que há um risco de ruptura do processo de consolidação do uso das mídias sociais no setor público em função da fragilidade dos vínculos trabalhistas dos responsáveis pela operacionalização de tais tecnologias. Adicionalmente, foi identificado que o uso de mídias sociais na prefeitura de Salvador ocorre em meio a conflitos, com a ressalva de que estes são ínfimos diante do que se esperava frente ao uso de uma tecnologia avançada, que demanda interação entre diversos atores. Tais resultados podem ser utilizados para o aprimoramento gerencial do uso das mídias sociais, tanto no contexto local quanto em contextos semelhantes.

Os dados e análises demonstraram, ainda, que, coadunando com a literatura especializada, a implementação das mídias sociais na prefeitura de Salvador tem um viés *top down*, sendo capitaneada pelo chefe do poder executivo local, que se constitui, neste cenário, numa liderança de alta hierarquia, cujo apoio promove o processo de transformação digital. Tal achado é uma contribuição para a solidificação da base teórica sobre transformação digital no setor público, no que se refere a sua direcionalidade *top down*.

Como limitação deste trabalho tem-se o número reduzido de entrevistas, em razão da conjuntura estabelecida pelo novo coronavírus. A situação pandêmica da covid-19 gerou sobrecarga de trabalho para os sujeitos de pesquisa, inviabilizando a disponibilização de tempo para participação de entrevistas, mesmo de forma remota. Deste modo, ainda que seja possível uma extrapolação teórica dos resultados deste trabalho, ele não deve ser generalizado em razão das limitações metodológicas e operacionais.

Por fim, indica-se a realização de estudos futuros, ampliando o número de entrevistados, abrangendo os setores de saúde, educação, economia e gestão municipal, para que alcance maior robustez no entendimento sobre o uso de mídias sociais na PMS, bem como sobre as mudanças de paradigma para a gestão pública advindas deste uso.

Referências

- Arnaut, R. D., Hipólito, L., Nogueira, F., Rodrigues, B., Uhieda, S., Bueno, M. J., ... & Siena, N. (2011). Era transmídia. *Revista GEMInIS*, 2(2), 259-275.
- Amaral, I., & Sofia, J. S. (2019). Algoritmos e redes sociais: a propagação de fake news na era da pós-verdade. *As fake news e a nova ordem (des) informativa na era da pós-verdade: Manipulação, Polarização, Filter Bubbles*, 63.
- Aurylaitė, I. (2017). Vietos valdžios įgalinimas piliečius įtraukti į politinio sprendimo priėmimo procesą naudojant socialinį tinklą „Facebook“: Lietuvos savivaldybių atvejais. *Viešoji politika ir administravimas*, 16(1), 68-80.
- Barbosa, A. F. (2018). Pesquisa sobre o uso das tecnologias da informação e comunicação no setor público brasileiro: TIC Governo Eletrônico 2017. *São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil*.
- Berger, R. (2014). Trend Compendium 2030. *Roland Berger Strategy Consultants*.
- Bonsón, E., Torres, L., Royo, S., & Flores, F. (2012). Local e-government 2.0: Social media and corporate transparency in municipalities. *Government information quarterly*, 29(2), 123-132. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2011.10.001>
- Bonsón, E., Royo, S., & Ratkai, M. (2017). Facebook Practices in Western European Municipalities: An Empirical Analysis of Activity and Citizens' Engagement. *Administration & Society*, 49(3), 320–347. <https://doi.org/10.1177/0095399714544945>
- Cunha, M. A., Przybilovicz, E., Macaya, J. F. M. & Santos, F. B. P. D. (2016). Smart cities: transformação digital de cidades. São Paulo: Programa Gestão Pública e Cidadania.
- da Rosa, I., & de Almeida, J. (2018). Digital transformation in the public sector: Electronic procurement in Portugal. In *Digital Multimedia: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (pp. 497-518). IGI Global.
- Daltro, E. F. M. A., Barbosa, D. S. J., Machado, A. P. R., dos Santos, E. M. and Barrios, R. M. M. (2017). Aceitação e uso de tecnologias móveis de informação pelos agentes comunitários de saúde de Sapeaçu. *Rev. baiana saúde pública*. <https://doi.org/10.22278/2318-2660>
- Lucena, J., & Chaves, H. T. (2019). Fatores de Influência para Participação Eletrônica: Uma Visão Baseada na Teoria da Estruturação. *Amazônia, Organizações e Sustentabilidade*, 8(1), 41-60. <http://dx.doi.org/10.17648/2238-8893/aos.v8n1jan/jun2019p41-60>
- Evans, D. (2010). *Social media marketing: An hour a day*. John Wiley & Sons.
- Haffke, I., Kalgovas, B. and Benlian, A. (2017). Options for Transforming the IT Function Using Bimodal IT. *MIS Quarterly Executive*, 16(2).
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2020). *Estimativas da População Residente nos Municípios Brasileiros*. Diretoria de Pesquisas - DPE - Coordenação de População e Indicadores Sociais.

- Joia, L. A., & Soares, C. D. (2018). Social media and the trajectory of the “20 Cents Movement” in Brazil: An actor-network theory-based investigation. *Telematics and Informatics*, 35(8), 2201-2218. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2018.08.007>
- Keane, J. (2000). Structural transformations of the public sphere. *Digital democracy: Issues of theory and practice*, 70-89.
- Malini, F. (2008). Modelos de colaboração nos meios sociais da internet: uma análise a partir dos portais de jornalismo participativo. In *Web* (Vol. 2, pp. 83-100).
- Mergel, I. (2010). Government 2.0 revisited: Social media strategies in the public sector.
- Mergel, I. (2012). The social media innovation challenge in the public sector. *Information Polity*, 17(3, 4), 281-292.
- Mergel, I. (2013a). A framework for interpreting social media interactions in the public sector. *Government information quarterly*, 30(4), 327-334.
- Mergel, I. (2013b). Social media adoption and resulting tactics in the US federal government. *Government Information Quarterly*, 30(2), 123-130.
- Mergel, I., Edelmann, N. and Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
- Prensky, M. (2001), "Digital Natives, Digital Immigrants Part 2: Do They Really Think Differently?", *On the Horizon*, Vol. 9 No. 6, pp. 1-6. <https://doi.org/10.1108/10748120110424843>
- Roncaratti, L. S. A., Hartz, M., Vellozo Júnior, J., & Judice, A. (2019). Redesenho de serviços públicos e transformação digital: combinando abordagens e metodologias ágeis com foco no cidadão. In: *Inovação e Políticas Públicas: Superando o Mito da Ideia*. IPEA. 116-135. <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/9387>
- Rothberg, D., & da Silva Valença, A. (2014). Comunicação pública para cidadania no avanço das redes sociais oficiais. *Animus. Revista Interamericana de Comunicação Midiática*, 13(26). <https://doi.org/10.5902/2175497711044>
- Sebastian, I., Ross, J., Beath, C., Mocker, M., Moloney, K. & Fonstad, N. (2017). How big old companies navigate digital transformation. *MIS quarterly executive*. 16:3, 197- 213.
- Silva, A. S. R., Daltro, E. F. M. A., dos Santos, E. M., & Oliveira, J. H. P. (2015). Mídias sociais na administração pública: um estudo sobre a utilização do Facebook pelos municípios do Recôncavo do estado da Bahia-Brasil. *Tourism & Management Studies*, 11(2), 174-181, <https://doi.org/10.18089/tms.2015.11221>
- Stief, S. E., Eidhoff, A. T., & Voeth, M. (2016). Transform to succeed: An empirical analysis of digital transformation in firms. *International Journal of Economics and Management Engineering*, 10(6), 1833-1842. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1124445>
- Sweetser, K. D., & Lariscy, R. W. (2008). Candidates Make Good Friends: An Analysis of Candidates' Uses of Facebook, *International Journal of Strategic Communication*, 2:3, 175-198. <https://doi.org/10.1080/15531180802178687>
- Telles, A. (2010). *A Revolução das mídias sociais: estratégias de marketing digital para você e sua empresa terem sucesso nas mídias sociais*. São Paulo: M. Books.
- Westerman, G., Tannou, M., Bonnet, D., Ferraris, P., & McAfee, A. (2012). *The Digital Advantage: How digital leaders outperform their peers in every industry*. MITSloan Management and Capgemini Consulting, MA, 2, 2-23.
- Zhang, H. & Xiao, J. (2017), "Assimilation of social media in local government: an examination of key drivers", *The Electronic Library*, Vol. 35 No. 3, pp. 427-444. <https://doi.org/10.1108/EL-09-2016-0182>