

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração

Leandro Peters Heringer

**GESTÃO DE RELACIONAMENTO VIRTUAL COM O CIDADÃO (CiRM):
análise do Facebook da Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais no âmbito do e-
gov 2.0**

Belo Horizonte

2016

Leandro Peters Heringer

**GESTÃO DE RELACIONAMENTO VIRTUAL COM O CIDADÃO (CiRM):
análise do Facebook da Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais no âmbito do e-
gov 2.0**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração, da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Rodrigo Baroni de Carvalho.

Área de concentração: Gestão do Conhecimento e Inovação

Belo Horizonte, 2016

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

Heringer, Leandro Peters

H546g Gestão de relacionamento virtual com o cidadão (CiRM): análise do Facebook da Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais no âmbito do e-gov 2.0 / Leandro Peters Heringer. Belo Horizonte, 2016.
146 f. : il.

Orientador: Rodrigo Baroni de Carvalho
Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração.

1. Internet na administração pública. 2. Facebook (Rede social on-line). 3. CRM (Programa de computador). 4. Web 2.0 (Sistema de recuperação da informação). 5. Gestão do conhecimento - Administração pública. I. Carvalho, Rodrigo Baroni de. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU: 354(81)

Leandro Peters Heringer

**GESTÃO DE RELACIONAMENTO VIRTUAL COM O CIDADÃO (CiRM):
análise do Facebook da Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais no âmbito do e-
gov 2.0**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração, da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão do Conhecimento e Inovação.

Prof. Dr. Rodrigo Baroni de Carvalho - PUC Minas (Orientador)

Prof. Dr. Ramon Silva Leite - PUC Minas

Prof. Dra. Maria Alexandra Viegas Cortez da Cunha - Fundação Getúlio Vargas - SP

Profa. Dra. Marlusa Gosling - Universidade Federal de Minas Gerais

Belo Horizonte, 16 de dezembro de 2016.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter viabilizado esta experiência pessoal e profissional diferenciada e por ter colocado, de forma especial, as seguintes pessoas em minha vida:

Meus pais, João e Hilda, que, mais uma vez acreditaram em mim, e se dispuseram, de todas as formas possíveis, a viabilizar mais esta etapa. Exemplos de pais, profissionais e incentivadores. Meu agradecimento nunca será suficiente.

Minha esposa, Cristiana, que apoiou, praticou a paciência e teve a grandeza em abrir mão de questões pessoais e familiares- como finais de semana e feriados - certa de que o investimento nesta realização pessoal e profissional traz retornos em diversos âmbitos. Meu amor e minha gratidão.

Meu filho Diego, força motriz e bênção divina para levantar, caminhar e seguir em frente sempre.

Meu orientador Rodrigo Baroni que é exemplo de profissional, acadêmico, intelectual e pessoa. Impossível não ampliar o agradecimento para sua família por toda a paciência com troca interminável de e-mails em diversos horários.

Aos professores do curso pelos ensinamentos acadêmicos e de postura profissional, especialmente, aos professores da linha de Gestão do Conhecimento e Inovação.

Ao professor Ramon Silva Leite e à professora Simone Nunes, agradeço pelas importantes contribuições na qualificação.

Aos colegas e às colegas. Com vocês, o aprendizado é constante e transcende as salas de aula. Uma dádiva poder conviver com pessoas e profissionais tão enriquecedores.

A todos que colaboraram direta e indiretamente para a execução desta pesquisa.

A Deus toda honra e toda glória!

RESUMO

O objetivo do trabalho é analisar como ocorre o uso do Facebook como plataforma de relacionamento com o cidadão (*Citizen Relationship Management*) e suas implicações nos âmbitos do Governo Eletrônico 2.0. Estudos correlatos aos temas de e-gov 2.0, e-participação, e-democracia, Gestão do Conhecimento na esfera pública e do Marketing de Relacionamento (CRM) foram utilizados para subsidiar a construção de um modelo conceitual com níveis de relacionamento virtual entre o cidadão e o Governo. A metodologia de pesquisa, de caráter descritivo e exploratório, compreendeu a análise documental da regulamentação estadual correlata ao e-gov e de material gráfico produzido pela Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais, análise dos questionários respondidos por gestores públicos e internautas identificados como influentes bem como análise do conteúdo da mídia social por meio de indicadores gerados pela ferramenta FanPage Karma. A pesquisa concluiu que há uma subutilização dos aspectos colaborativos da rede social no que diz respeito às possibilidades potenciais de estímulo à participação do cidadão, prevalecendo um fluxo unidirecional de informação do Governo para o cidadão, que é característico do estágio inicial de Governo Eletrônico.

Palavras-chave: Governo Eletrônico. Facebook. CRM. CiRM. Web 2.0. Gestão do Conhecimento na Esfera Pública.

ABSTRACT

The main objective of this work is to analyze how the Facebook has been used as a Citizen Relationship Management (CiRM) platform and its implications on the electronic government (e-gov 2.0) context. The analysis unit was the Facebook Fan Page of the State Office of Health from Minas Gerais, Brazil. Correlated studies from e-gov 2.0, e-participation, e-democracy, public sector Knowledge Management (KM) and Customer Relationship Marketing (CRM) were analyzed to support the development of a multi-level conceptual model for citizen and Government relationship. The research methodology had a descriptive and exploratory perspective and comprised document analysis of local e-gov regulations, analysis of folders produced by State Office of Health from Minas Gerais to health campaigns, analysis of questionnaires answered by public managers and influent Facebook users and also social media content analysis using indexes provided by FanPage Karma software. The research concluded that there is an underuse of collaborative features of the social network concerning its potential possibilities to stimulate citizen participation, resulting in the prevalence of unidirectional information flow from Government to citizen, which is typical of the initial stage of e-gov.

Keywords: e-gov. Facebook. CRM. CiRM. Web 2.0. Public Sector Knowledge Management (KM).

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Processos de gestão e informação e do conhecimento: perspectivas do cidadão e do governo.....	36
FIGURA 2 – Modelo de gestão do conhecimento da Administração Pública brasileira.....	57
FIGURA 3 – Tipos de relacionamento entre Cidadão e Governo.....	67
FIGURA 4 – Proposta de <i>Framework</i> de pesquisa.....	73

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Oportunidades para a gestão da informação e do conhecimento em mídias sociais: perspectivas do cidadão e do governo.....	35
TABELA 2 – Conceitos de <i>Governo Aberto</i> e democracia, e-gov e e-participação de acordo com autores referência.....	38
TABELA 3 – Modelos de administração e níveis de participação.....	43
TABELA 4 – Síntese das perspectivas utilitarista e relacional do Governo Eletrônico...53	
TABELA 5 – Evolução contínua da interação Administração Pública – Cidadão.....	68
TABELA 6 – Resumo da discussão teórica sobre a evolução do governo eletrônico em analogia com Vigoda (2002).....	71
TABELA 7 – Categorias de <i>posts</i> após análise de conteúdo.....	92
TABELA 8 – Reações por <i>post</i> nas categorias mais frequentes.....	93
TABELA 9 – Número de <i>post</i> produzidos por categoria.....	94
TABELA 10 – Índices comparativos entre <i>Fanpages</i>	95
TABELA 11 – Detalhamento de ações dos seguidores.....	96
TABELA 12 – Comparativo entre índices dos órgãos de saúde.....	96

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CES-MG	<i>Conselho Estadual de Saúde</i>
CiRM	<i>Citizen Relationship Management</i>
CiRM 2.0	<i>Citizen Relationship Management 2.0</i>
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
CKM	<i>Customer Knowledge Management</i>
e-dem	Democracia eletrônica
e-democracia	Democracia eletrônica
e-gov	Governo Eletrônico
e-gov 2.0	Governo Eletrônico2.0
e-part	participação eletrônica
e-participação	participação eletrônica
ESP	Escola de Saúde Pública
FHEMIG	Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais
FUNED	Fundação Ezequiel Dias
G2B	<i>Government to Business</i>
G2C-	<i>Government to Citizen</i>
G2G	<i>Government to Government</i>
Hemominas	Fundação Centro de Hematologia e Hemoterapia de Minas Gerais
KDCA	<i>Knowledge, Do, Check, Act</i>
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ONG	Organização não governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
OSP	Orientação do Serviço Público
NGP	Nova Gestão Pública
NPG	<i>New Public Governance</i>
NSP	Novo Serviço Público
SES-MG	Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais
SEPLAG-MG	Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado de Minas Gerais
SEGOV	Secretaria de Governo do Estado de Minas Gerais
SECOM	Subsecretaria de Comunicação do Estado de Minas Gerais
TIC	Tecnologia de Informação e Comunicação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	21
1.1 Problema de Pesquisa.....	21
1.2 Justificativa da pesquisa	26
1.3 Objetivos da pesquisa	31
2 REFERENCIAL TEÓRICO	33
2.1 Governo Eletrônico.....	36
<i>2.1.1 Governo Eletrônico e Governo Aberto.....</i>	<i>36</i>
<i>2.1.2 Modelos de Governos Eletrônicos.....</i>	<i>41</i>
<i>2.1.3 e-gov e e-gov 2.0.....</i>	<i>44</i>
<i>2.1.4 e-gov e mídias sociais governamentais</i>	<i>47</i>
2.2 Gestão do Conhecimento e Administração Pública.....	50
<i>2.2.1 Gestão do Conhecimento e Governo Eletrônico 2.0.....</i>	<i>52</i>
2.3 Gestão do Relacionamento com o Cidadão e Mídias sociais.....	58
<i>2.3.1 CRM e CiRM.....</i>	<i>58</i>
<i>2.3.2 Funcionalidades do CiRM</i>	<i>61</i>
<i>2.3.3 CiRM no contexto da Web 2.0.....</i>	<i>65</i>
2.4 Proposta de Framework da Pesquisa.....	73
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	76
3.1 Estratégia e método de Pesquisa.....	76
3.2 Unidade empírica de análise	77
3.3 Estratégia de coleta de dados.....	78
3.4 Estratégia de análise de dados	80
4 ANÁLISES	87
4.1 Análise Documental.....	87
4.2 Análise do Conteúdo da Página do Facebook da SES-MG	92
4.3 Análise de Questionários	97
<i>4.3.1 Análise do Questionário enviado ao Gestor de Conteúdo.....</i>	<i>97</i>
<i>4.3.2 Análise do Questionário submetido ao Gestor Estratégico.....</i>	<i>99</i>
<i>4.3.3 Análise do Questionário encaminhado aos Internautas Influenciadores.....</i>	<i>100</i>
5 CONCLUSÃO	107
5.1 Contribuição Acadêmica por meio do <i>Framework</i>.....	107
5.2 Contribuições Teóricas no Âmbito do Estudo de Caso.....	109
5.3 Implicações para Gestores Públicos.....	116
Referências.....	1199

ANEXO A - Termos de busca utilizados em bancos de dados.....	131
ANEXO B - Conceitos de índices aplicados pela ferramenta <i>FanpageKarma</i>	131
ANEXO C - Posts ilustrativos da fan page da ses-mg.....	134
APÊNDICE A - Questionário para os internautas.....	137
APÊNDICE B - Questionário para Gestor de Conteúdo do Facebook da SES-MG..	141
APÊNDICE C - Questionário para o Gestor Estratégico.....	145

1 INTRODUÇÃO

1.1 Problema de Pesquisa

O presente trabalho tem por contexto o uso de mídias sociais como forma de a Administração Pública aprimorar seu conhecimento sobre o relacionamento com o cidadão na perspectiva do Governo Eletrônico (*e-gov*). Sendo assim, as relações entre os temas *e-gov* (Governo Eletrônico), Gestão da Informação e do Conhecimento e Marketing de Relacionamento com o Cidadão ou *Citizen Relationship Management* (CiRM) na esfera digital pública da mídia social *Facebook* compõem o espaço de análise deste estudo, ressaltando-se que as mídias sociais e o CiRM são entendidos como plataformas tecnológicas de suporte ao *e-gov 2.0* e à Gestão do Conhecimento a respeito do cidadão.

As Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) proporcionam novas formas de comunicação, negócios e relacionamentos, tanto no nível interpessoal, quanto interorganizacional. Os órgãos governamentais passaram a utilizar recursos dessas tecnologias para, entre outras finalidades, disponibilizar serviços *online*, aumentar a transparência, reduzir custos e fomentar a participação do cidadão. O Governo Eletrônico (*e-gov*) tornou-se uma tendência global, pois os Governos de diversos países têm concentrado esforços no desenvolvimento de políticas e em definições de padrões em termos de Tecnologias da Informação e Comunicação, visando a construir uma arquitetura interoperável, a fim de munir os cidadãos com acesso a informações e serviços (Alexandrini, Piske & Piske, 2006).

Marchiori, Appel & Bettoni (2015) enfatizam que, historicamente, diferentes ciclos de TICs trouxeram a expectativa de que o cidadão, em geral, poderia criar e acessar informação de forma democrática e universal. No contexto da globalização de fluxos de comunicação e informação, em diferentes graus, essas condições são facilitadas pelos dispositivos digitais de uso pessoal (*tablets*, *smartphones* e *gadgets*), bem como pelas mídias sociais. Segundo Chadwick (2003), outro aspecto no uso de sistemas de informação relaciona-se com o conhecimento da opinião dos cidadãos e da possibilidade de participação do cidadão no processo de tomada de decisão, tornando o *e-gov* um elemento muito útil na difusão democrática.

Para Nam (2012), o chamado Governo Aberto apoia a transparência, a participação e a governança, que também são princípios do *e-gov*. A relação entre o Governo Aberto e o *e-gov 2.0* é explicitada por pelo autor já que, na trajetória do desenvolvimento do Governo Eletrônico, Governo Aberto e *e-gov 2.0* parecem ser respectivamente, uma nova finalidade e

um novo significado de Governo Eletrônico. Dessa forma, plataforma da Web 2.0 permite o Governo evoluir do *e-gov* para o *e-gov 2.0* e usar o *e-gov* de modo participativo, penetrante e integrado (Nam, 2012).

Assim, o contato e o relacionamento com o cidadão são potencialmente estimulados, podendo ocorrer de diversas formas, tanto *online*, quanto *offline*. O telefonema para *call center*, o contato pessoal, cartas e *e-mails* são exemplos de possibilidades de contato entre a Administração Pública e o Cidadão. A denominada Web 2.0, entendida como plataforma de rede em que é possível contribuir para elaboração e desenvolvimento de ferramentas, conteúdo e comunidades na Internet (O'Reilly, 2005), amplia essas possibilidades, constituindo-se, assim, em um espaço digital interativo, com capacidade de potencializar a aproximação entre a Administração Pública e o Cidadão.

Tendo a Web 2.0 como esfera pública digital de potencial relacionamento entre a Administração Pública e o Cidadão, Helbig, Gil-García e Ferro (2005) apontam três tipos de relações do Governo Eletrônico: entre Governo e Governo (G2G – *Government to Government*); entre Governo e Cidadão (G2C-*Government to Citizen*); e, por fim, as realizadas entre Governo e empresas/fornecedores (G2B- *Government to Business*).

As mídias sociais emergem, nesse contexto, citadas como formas potenciais de promover uma governança aberta e dirigida, por serem tecnologias que facilitam a interação social, possibilitam a colaboração e permitem deliberações pelos *stakeholders* (Bryer & Zavattaro, 2011). Como tecnologia da Web 2.0, as mídias sociais podem socializar serviços, processos e dados (DiMaio, 2009), sendo que o uso de tecnologias colaborativas é o cerne da Web 2.0, permitindo uma interação de via dupla entre Administração Pública e Cidadão.

Soares & Monteiro (2015) enfatizam que o crescimento da Internet impactou o modo de as organizações fazerem marketing principalmente pela comunicação bilateral que difere da característica da mídia tradicional. Esse cenário, segundo os autores, favoreceu a implementação de elementos como diálogo e base de dados ao *mix* de marketing, proporcionando não apenas produtos e serviços customizados, mas também relacionamentos customizados. Segundo Berry (1995), quatro influências convergentes têm impulsionado o foco em marketing de relacionamento: o amadurecimento do marketing de serviços, maior reconhecimento dos benefícios potenciais para a empresa e maior reconhecimento dos benefícios potenciais para o cliente, além de avanços tecnológicos relacionados às Tecnologias de Informação e Comunicação.

Lee, Gim e Yoo (2009) definem o CRM como método de negócios que utiliza o conhecimento do consumidor para servi-lo com eficiência e eficácia. De forma específica, o

CRM proporciona, pela análise de dados do consumidor, oferta de serviços que consideram as características individuais. Bonsón, Royo e Raktai (2015) destacam que a Administração Pública também é afetada neste contexto, uma vez que a Internet serve como a maior ligação entre sociedade e Governo e tem se consolidado como um fator relevante de participação do cidadão pela característica de informar, educar e empoderar o cidadão.

Parafraseando Oliveira (2013), os cidadãos são a razão da existência de qualquer órgão público e as organizações devem gerenciar as interações com o cidadão, por meio de múltiplos canais de comunicação, incluindo *web*, *call centers*, os concessionários ou redes parceiras. Assim, CiRM, ou ainda *Public CRM*, *CzRM*, ou *Government CRM*, é uma ferramenta que pode ajudar as organizações públicas a coordenar aspectos relacionais com o cidadão, tendo ganho, nos últimos anos, muito destaque, a exemplo da estratégia adotada pelo setor privado.

O CRM público constitui-se, dessa forma, como uma divisão do setor privado de relacionamento com o cliente, mas focado especificamente em como a Administração Pública se relaciona com o Cidadão. O CRM do setor público tem sido definido como uma estratégia que possibilita tecnologia para focar no cidadão e suas necessidades e encoraja a participação do cidadão com o Governo (Reddick, 2010).

Neste contexto de relacionamento com o cidadão, Freitas, Moron e Ravazolo (2015) afirmam que o desenvolvimento de reformas públicas e dos serviços virtuais representam os momentos críticos em que a participação eletrônica (e-participação) deve se fazer presente. No âmbito público, a participação constitui o instrumento pelo qual o cidadão, por meio de seu poder de pressão, pode influenciar o Estado na condução da coisa pública (*res publica*). Gunawong (2014) enfatiza que um *Governo Aberto* requer que o setor público ofereça oportunidades para a população e outras partes interessadas conheçam e participem do processo de decisão da Administração para agregar transparência e eficiência. De acordo com Chun, Shulman, Sandoval e Hovy (2010), um *Governo Aberto* pode incorporar transparência, participação e colaboração pelo uso de tecnologias da Web 2.0, como as mídias sociais.

Relacionada diretamente aos conceitos de *e-gov* e e-participação, a “democracia digital” (e-democracia) refere-se à experiência da Internet e de dispositivos que lhe são compatíveis, todos eles voltados para o incremento das potencialidades de participação civil na condução dos negócios públicos (Gomes, 2005). As ferramentas de interações disponíveis em ambientes virtuais constituem oportunidades que favorecem processos de colaboração, contudo, não garantem por si só a construção do conhecimento e, conseqüentemente, a

aprendizagem colaborativa (Amaro & Silva, 2014).

Lenk & Traummüller (2002) destacam quatro grandes perspectivas do *e-gov*. A primeira perspectiva é a do cidadão, que tem a finalidade de prestar serviços por meio de sítios públicos. A segunda perspectiva relaciona-se com os processos, sendo caracterizada pelo uso da Internet para alterar a gestão interna do governo, seus sistemas, processos e suas rotinas. A terceira perspectiva é a da cooperação, que objetiva formar redes de cooperação entre órgãos e setores distintos do governo, assim como entre governo e empresas, organizações não governamentais (ONGs) e investidores. A quarta perspectiva é a da Gestão do Conhecimento. Esta perspectiva relaciona-se com a gerência, criação e divulgação do conhecimento engendrado e acumulado pelo Governo.

Peluffo & Contreras Peluffo & Contreras (2002) entendem que a Gestão do Conhecimento tem a capacidade e a finalidade de promover a geração, o compartilhamento e o uso dos conhecimentos tácito e explícito em um determinado espaço, com escopo de proporcionar respostas às necessidades dos cidadãos e das comunidades em seu desenvolvimento. Partindo do pressuposto que o conhecimento seja criado nas interações entre conhecimento tácito e explícito (Nonaka & Takeuchi, 1997) e que a Administração Pública esteja em movimento de focar sua gestão no cidadão, os dados advindos e destinados ao cidadão nas mídias sociais constituem insumos, ao mesmo tempo, para a Gestão do Conhecimento e para o Marketing de Relacionamento com o Cidadão.

Tendo como referência o conceito de dados de Davenport e Prusak (1998, p.2) como “um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos”, pode-se inferir a relação entre os dados proporcionados nas mídias sociais, que podem ser potencialmente utilizados no Marketing de Relacionamento com o Cidadão. Os comentários positivos e negativos, curtidas e compartilhamentos geram métricas que auxiliam a compreender os padrões de relacionamento com o cidadão, subsidiando potencialmente ações governamentais mais participativas baseadas na escuta ao cidadão.

Tal concepção vai ao encontro da afirmação de Chun *et al.* (2010) para quem um Governo Aberto deve incorporar transparência, participação e colaboração pelo uso de tecnologias da Web 2.0, como as mídias sociais. Shang (2011) destaca que, na plataforma Web 2.0, a socialização ocorre quando indivíduos ou grupos compartilham métodos, compreensão, experiências e habilidades por meio de observação, imitação, prática e participação em diferentes comunidades. O desenvolvimento de conceitos explícitos de origem do conhecimento tácito ocorre por meio de vários modelos de representação, incluindo palavras, imagens, vídeos e música.

Na esfera da Administração Pública, segundo Xavier e Gouveia (2004), o CRM busca unir informações dispersas sobre os cidadãos para identificar as necessidades e demandas, maximizando a eficiência no processo decisório e, por conseguinte, na prestação e customização dos serviços. Nesse contexto, nota-se que a Gestão do Conhecimento, o Marketing de Relacionamento Público e o *e-gov*, principalmente em sua versão denominada “*e-gov 2.0*”, congregam um conjunto de disciplinas gerenciais e ferramentas pertinentes para a Administração Pública. No entanto, os desafios tanto apresentados pela literatura quanto na *práxis* residem em como utilizar adequadamente essas ferramentas e abordagens no relacionamento com o cidadão. Há estudos considerando cada construto teórico e sua relação com o *e-gov*, mas isso se dá de forma muito incipiente, principalmente na literatura nacional.

Há estudos sobre os portais eletrônicos governamentais no âmbito do *accountability* eletrônico (Alexandrini *et al.*, 2006), portais como canais de relacionamento com o cidadão (Lara & Gosling, 2016), da estrutura dos portais eletrônicos governamentais (Boart, Torres & Silva, 2015), da e-participação (Raupp & Pinho, 2012), de iniciativas de Gestão do Conhecimento na Administração Pública (Braun & Mueller, 2014; Batista, 2011) e do CRM Público (Demo & Pessoa, 2015). Contudo, como afirmam Demo & Pessoa (2015), a análise da literatura empírica nacional dos últimos cinco anos concernente ao CiRM é rara, o que significa um relevante horizonte de possibilidades de investigações científicas, dada a relevância atual do tema para a Administração Pública.

Percebe-se a concentração de literatura recente sobre o tema *e-gov* e, em grande parte, o estudo específico do tema sem relação com os demais construtos citados. A atualidade da temática do *e-gov* vem ao encontro do fato de Governos, em todo o mundo, buscarem mais participação do cidadão, implementando serviços e sistemas de Governo Eletrônico inovadores, por meio de Tecnologias de Informação e Comunicação, que incluem Internet (Bonsón, Royo e Ratkai, 2015; Cunha, Coelho e Pozzebon (2014); Reddick & Norris, 2013, Chua & Banerjee (2013); Nam, 2012; West, 2005; Andersen, 2004; Field, 2003;).

Assim, considerando-se a finalidade da Administração Pública, a relevância da Gestão do Conhecimento na esfera pública, a visão de relacionamento entre a Administração Pública e o cidadão e a importância do espaço virtual como esfera pública digital com potencial de relacionamento entre o Governo e a população, bem como de interface entre o conhecimento explícito oficial e o conhecimento tácito do cidadão, a pergunta de pesquisa do presente estudo é “como a utilização do *Facebook* contribui para a Gestão do Relacionamento com o cidadão no âmbito do *e-gov 2.0*?”

1.2 Justificativa da pesquisa

O acesso à Internet no Brasil, medido pela presença de provedores no País, cresceu 43,6% entre 2006 e 2014 e estando presente em 65,5% das cidades brasileiras, segundo o Suplemento de Cultura do Perfil dos Estados e Municípios Brasileiros (Estadic/Munic), divulgado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2014. Em 2006, menos da metade das cidades do País (45,6%) tinha provedores de Internet e, em 2014, 65,5% dos municípios possuíam provedores.

Segundo dados divulgados, em setembro de 2015, na 10ª edição da pesquisa TIC Domicílios, pelo Comitê Gestor da Internet no Brasil (CGI.br), por meio do Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação (Cetic.br), do Núcleo de Informação e Coordenação do Ponto BR (NIC.br), há avanço no uso de celulares no acesso à Internet. No Brasil, 47% dos brasileiros com 10 anos ou mais usaram Internet pelo aparelho em 2014 – o que representa, em números absolutos, 81,5 milhões de pessoas.

Outros dados significativos dizem respeito ao percentual de brasileiros de 10 anos ou mais que são usuários de Internet: 55%, ou seja, 94,2 milhões de usuários. A relevância das mídias sociais é destacada, uma vez que as atividades preponderantes dos internautas são: o envio de mensagens instantâneas utilizado por 83% dos internautas e a participação em mídias sociais, como o Facebook, com 76% (Cetic.br, 2015).

Neste contexto, foram realizadas pesquisas em bases de dados científicas sobre Administração Pública, *e-gov*, Gestão do Conhecimento e Marketing de Relacionamento Público, nota-se uma lacuna na pesquisa sobre o relacionamento entre esses quatro temas, bem como ausência de estudo sobre a vinculação dos construtos com aspectos da esfera digital das mídias sociais.

Em busca realizada em janeiro de 2016 por referências associadas à conjugação de temas do presente trabalho, as combinações possíveis dos seguintes termos em português e em inglês foram utilizadas nas bases de dados da Capes, Spell, Scielo, Anpad: Gestão do Conhecimento, CRM, CRM Público, mídias sociais, redes sociais, Web 2.0, *e-gov*, *e-gov 2.0* (Anexo A). Apesar ter encontrado volume significativo de trabalhos sobre GC e mídias sociais, houve um número mais reduzido de trabalhos que faziam a interseção dos temas no contexto da Administração Pública. Os dados demonstrados no Anexo A confirmam a revisão bibliométrica realizada por Demo & Pessoa (2015) feita em periódicos nacionais no período entre 1997 e 2008 em periódicos nacionais da área de Administração que identificou apenas 14 estudos sobre marketing na perspectiva cidadão-consumidor.

No que diz respeito aos termos *e-gov* e participação, há os trabalhos de Chun *et al.* (2010) e Reddick (2011a). Já sobre *e-gov* e mídias sociais, é relevante o estudo de Bonsón (2012), ao passo que sobre mídias sociais e enquanto o CRM é abordado Soares & Monteiro (2015). Lee *et al.* (2009) enfatizam que o conceito de *e-gov* é multidimensional, envolvendo objetivos organizacionais, gerenciais e tecnológicos não apenas por ser uma área nova, mas por ser um fenômeno complexo que compreende vários *stakeholders* e diversas tecnologias. No mesmo sentido, King (2006) aponta que o *e-gov* tem o poder de criar um novo modo de serviços públicos em que todas as organizações públicas entregam um serviço modernizado, integrado e contínuo aos cidadãos.

Percebe-se que o tema *e-gov* tem se tornado objeto de pesquisas, tanto no Brasil, quanto no exterior, e os focos principais são *accountability*, sítios governamentais (Lee *et al.*, 2009; Bofat *et al.*, 2015) e e-participação (Nam, 2012; Abreu & Pinho, 2014). O estudo do relacionamento entre a Administração Pública e o cidadão nas mídias sociais, nos contextos do governo eletrônico da Gestão do Conhecimento e do Marketing de Relacionamento, é uma área com poucas pesquisas. Percebe-se um conjunto de pesquisas sobre e-participação tais como os trabalhos de Boart (2015), Cunha, Coelho e Pozzebon (2014), Lidén (2013), Bonsón, Royo e Raktai (2015), Reddick (2011a) e Evans & Yen (2006), contudo, sem relacionamento com os construtos da Gestão do Conhecimento e Marketing de Relacionamento. Sobre Marketing de Relacionamento com o Cidadão (CiRM), produções nacionais ainda são raras, destacando-se as de Lara & Gosling (2016), com foco em canais de relacionamento com o cidadão, como *call center* e portais governamentais, e Demo & Pessoa (2015). Sugere-se nestes trabalhos a inclusão das mídias sociais como canal de atendimento e relacionamento com o cidadão em estudos futuros. Salienta-se a diferença entre canal de atendimento e esfera de participação eletrônica, visto que a última implica, de acordo com Cunha *et al.* (2014), influência na tomada de decisão.

Tendo como base a afirmação de Nam (2012) de que as prioridades governamentais requerem considerável suporte popular pelo fato de os cidadãos não serem meramente consumidores e usuários de serviços públicos, mas também financiadores das operações governamentais, por meio de impostos, e sustentadores ou não da Administração, pelo voto, o estudo das relações entre Gestão do Conhecimento, Marketing de Relacionamento Público no contexto do *e-gov 2.0* faz-se oportuno.

Pan, Tan e Lim (2004) buscam suprir as lacunas sobre a implicação do CRM nos serviços eletrônicos públicos e elucidam as diferenças práticas entre as instituições públicas e privadas. Os autores salientam a necessidade de estudo de um processo estratégico e

sistemático de relacionamento no contexto de iniciativas de Governo Eletrônico. Eles percebem a existência de perda de ligação entre as organizações públicas e o público alvo, demandando assim um direcionamento para uma abordagem holística das práticas de CRM. Entende-se por abordagem holística uma abordagem ampla que aborda a multidimensionalidade do CRM e o relacionamento do CRM com outros setores organizacionais. Reddick (2011a) afirma serem necessárias mais pesquisas sobre CRM no setor público, visto que há diferenças chave entre os setores público e privado em função da falta de incentivo mercadológico, necessidade de altos níveis de *accountability* e múltiplos e contraditórios objetivos nas organizações públicas.

Por seu turno, Lara & Gosling (2016) enumeram e explicam os itens a serem trabalhados no CiRM. O primeiro item recomendado é a estratégia multicanal a partir de uma visão 360° do cidadão e orientada para as suas necessidades e não para as necessidades da organização. Os serviços prestados aos cidadãos devem ser fornecidos em soluções integradas como sítios, *call centers* ou centrais de atendimento ao cidadão. As ouvidorias públicas constituem outro item, ressaltando a diferença entre elas e os *call centers* tanto pela forma quanto pelo conteúdo das demandas de cada ferramenta.

Como ressaltam Alencar, Oliveira, Andrade e Marinho (2015), a rede mundial de computadores constitui um espaço repleto de informações e perfis de milhões de consumidores/cidadãos graças, também, às mídias sociais, que a alimentam com todo o tipo de dados e informações. Gunawong (2014) salienta que, como as mídias sociais tornaram-se parte da vida das pessoas, é imperativo que o setor público se apodere dessas mídias e use o potencial que possuem como canais e ferramentas para potencializar a participação e a transparência.

No contexto das mídias sociais, destaca-se o *Facebook*, mediante suas marcas exponenciais de acesso e de usuários ativos desde a época de seu lançamento até os dias de hoje (Michaelidou, Siamagka & Christodoulides, 2011). As expressivas marcas alcançadas por essa rede social- como 1,4 bilhão de usuários no mundo e 89 milhões no Brasil, segundo dados divulgados pelo Facebook em 2014, - comprovam o quanto a ferramenta pode ser usada a favor da divulgação de produtos e marcas (Hughes, Rowe, Battey & Lef, 2012).

Matta, Tavares, Ferreira e Duarte (2013) estudaram a participação social no âmbito *offline* e apontam que a importância dada pela atual gestão do Governo brasileiro na participação do cidadão leva diversos autores relacionados à Administração Pública a se dedicarem ao tema (Paula, 2005; Avritzer, 2011; Wampler, 2011). Dessa forma, entende-se que o Governo Aberto seja um princípio e uma ideologia da Administração Pública para além

das questões de esferas digitais ou presenciais. O foco no cidadão é estudado, portanto, em sua multidimensionalidade.

Já Cunha *et al.* (2014) analisaram a e-participação partindo do conceito de Macintosh (2004), portanto, relacionando-se a oportunidades para consulta e diálogo entre o Governo e Cidadãos. As autoras citam a e-votação como ferramenta de TIC para o diálogo e a consulta, mas ressaltam que a participação eletrônica é muito maior que a votação eletrônica, já que insere a extensão e a transformação da participação em processos democráticos e consultivos mediados pelas Tecnologias de Informação e Comunicação. De acordo com Cunha *et al.* (2014), há visões divergentes sobre o uso de Internet na prática democrática. Para elas, os resultados de pesquisa indicam que a estratégia política pode ser a de não explorar o potencial de interação e construção coletiva da Internet e acrescentam que práticas como a e-votação podem trivializar a e-participação.

Tubenchlak, Faveri, Zanini e Goldszmidt (2014) enumeram a relevância do que se chama de marketing eletrônico Boca a Boca (BAB-e) no *Facebook*. De acordo com os autores, o estudo que realizaram sugere que o comportamento de comunicação BAB-e positivo seja amplamente praticado entre seus usuários no Brasil. Por meio de funcionalidades específicas, os consumidores curtem, compartilham e publicam conteúdo positivo sobre produtos, serviços e marcas para a rede de contatos de forma fácil e rápida. Portanto, as organizações devem considerar o *Facebook* em suas estratégias de marketing e comunicação. Faz-se necessário verificar se o mesmo comportamento ocorre na esfera pública digital na prestação de serviços públicos.

Sultan (2013) destaca que *Facebook*, *Twitter*, *Wikipedia* e outras mídias sociais *online* típicas da Web 2.0 e ferramentas de conhecimento são bem sucedidas devido ao fato de as pessoas gostarem e verem valor, diversão e satisfação pessoal nestes espaços. O autor enfatiza que, para as organizações maximizarem o valor dessas ferramentas, deve-se encorajar a produção de conteúdo e o engajamento dos usuários. O *Facebook* é um objeto de estudo especial para Bonsón & Ratkai (2013) uma vez que, para eles, oferece uma plataforma forte para estudos empíricos devido às medidas de métricas públicas. Soares & Monteiro (2015) apontam a necessidade de estudos qualitativos para averiguarem o conteúdo de postagens de administradores de páginas no *Facebook* e o efeito desse conteúdo nas interações subsequentes. Para Zattaro (2013), são necessários mais estudos para investigar o uso de mídias sociais na Administração Pública. Cunha *et al.* (2014) destacam o crescente interesse tanto no âmbito acadêmico quanto governamental em novas formas de relacionamento entre a Administração Pública e os cidadãos, de forma especial, na participação pública.

Além do contexto de lacuna da pesquisa, há também implicações práticas referentes às ações da Administração Pública que justificam a escolha do tema deste trabalho. Com objetivo de qualificar o âmbito organizacional, o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA) foi instituído pelo Decreto n. 5.378 de 23 de fevereiro de 2005 sendo resultado da associação do Programa de Qualidade do Serviço Público e do Programa Nacional de Desburocratização. O GESPÚBLICA tem como base os princípios constitucionais e como pilares os fundamentos da excelência gerencial, orientados para sustentar o modelo de Excelência em Gestão Pública. Como critérios, O GESPÚBLICA (2008) adota alguns princípios: (a) excelência dirigida ao cidadão; (b) gestão participativa; (c) gestão baseada em processos e informações; (d) valorização das pessoas; (e) visão de futuro; (f) aprendizado organizacional; (g) agilidade; (h) foco em resultado; (i) inovação (Pereira, 2011).

Recentemente, o Governo de Minas Gerais reformulou o Portal da Transparência na perspectiva de *accountability* digital e lançou o aplicativo MG APP. Nessa linha, a Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais lançou projeto de parceria com blogueiros para divulgação da saúde na Internet (Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais, 2016).

Convém ressaltar que a Gestão do Conhecimento nas redes e mídias sociais possui importância dupla. A primeira em relação ao público com quem se fala e a segunda diz respeito sobre o que o cidadão fala. Deste modo, segundo Fialho (2014), a estrutura de qualquer organização deve ser estudada e compreendida relativamente às suas redes múltiplas de relações internas e externas.

Com uma temática nova (mídias digitais no *e-gov*) aliada a uma perspectiva de mudança na gestão pública focada no cidadão (CRM Público baseado em Gestão do Conhecimento) voltada para transparência e participação do cidadão (Governo Aberto e *e-gov* 2.0) em uma instância da Administração Pública estadual, o presente trabalho busca ser inovador e contribuir teórica e empiricamente na relação potencial entre os temas.

O Sistema Único de Saúde (SUS) tem como dois de seus princípios a universalidade e a participação da comunidade (Lei n. 8080/90), portanto, atende potencialmente a todos os brasileiros bem como aos estrangeiros residentes no país. Minas Gerais, segundo o IBGE (2015), possui mais de 20 milhões de habitantes potencialmente usuários do SUS.

O *Facebook* possui, segundo seus próprios dados divulgados em 2015, 89 milhões de usuários no Brasil (Facebook, 2014), ou seja, quase metade da população brasileira. Neste

contexto, um espaço estratégico para se relacionar com a população é a mídia social.

Portanto, o estudo de caso do relacionamento do cidadão com a Administração Pública por meio da *Fan Page* do *Facebook* da Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais, no âmbito do *e-gov 2.0*, tendo como construtos teóricos a Gestão do Conhecimento e o Marketing de Relacionamento, demonstra-se atual, relevante e pertinente tanto para suprir uma lacuna teórica existente na literatura nacional e emergente na literatura internacional quanto para possível uso da Administração Pública na aplicação das políticas de governo eletrônico.

1.3 Objetivos da pesquisa

O objetivo geral da pesquisa consiste analisar o uso do Facebook como plataforma de relacionamento com o cidadão (CiRM) e suas implicações nos âmbitos do Governo Eletrônico 2.0. Para tanto, será adotada como unidade empírica a *Fan Page* da Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais (SES-MG).

Os objetivos específicos são os seguintes:

- a) descrever as formas de comunicação do Estado com o cidadão e do cidadão com o Estado por meio da análise do conteúdo no *Facebook* da SES-MG e da regulamentação governamental;
- b) descrever e analisar como ocorre, e se ocorre de quais modos, a e-participação do cidadão no Facebook da SES-MG;
- c) analisar o uso da mídia social na perspectiva da Gestão da Informação e do Conhecimento para o cidadão;
- d) analisar as percepções institucionais e dos cidadãos mais participativos (internautas influenciadores) em relação ao Facebook da SES-MG.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente referencial teórico articula os construtos de Governo Eletrônico, CiRM e Gestão do Conhecimento no contexto das mídias sociais. Esses construtos são abordados de forma particularizada, mas também em suas relações. Assim, é necessário contextualizar teoricamente cada um dos construtos e o relacionamento, principalmente, entre a Gestão do Conhecimento e o CiRM que pode originar o chamado *Customer Knowledge Management* (CKM), Gestão do Conhecimento do Cliente, na visão do Governo Eletrônico.

Os conceitos de CRM e Gestão do Conhecimento se concentram em alocar recursos para atividades organizacionais de apoio com grande potencial de sinergia, como afirmam Gebert, Geib, Kolbe e Brenner (2003). Para eles, a Gestão do Conhecimento, por um lado, se concentra no conhecimento mais valioso para a organização, o conhecimento do cliente. Por outro lado, a Gestão do Conhecimento orientada para a gestão do relacionamento com clientes pode usar uma estrutura conceitual para gerir o conhecimento necessário para relacionamentos de alta qualidade de uma forma benéfica para a organização. Trazendo para o contexto da esfera pública, para Vigoda (2002), a percepção do cidadão como cliente advinda da Nova Gestão Pública (NGP) aumentou a pressão sobre a Administração no sentido de responder de forma mais eficiente as demandas dos cidadãos.

A mudança de contexto da Web 1.0 para Web 2.0 colabora para que as comunicações sejam baseadas em diálogos interativos com maior transparência para compartilhamento de dados entre organizações e seus públicos. Os cidadãos fornecem fontes válidas de informação que ajudam as organizações a criarem perfis de clientes dinâmicos que utilizam mídias sociais e tecnologias móveis. As informações destes perfis seriam úteis, por exemplo, para desenvolver mensagens e produtos personalizados. Em se tratando de Administração Pública, serviços, produtos e relacionamento seriam personalizados via análise de informações dos perfis de seus seguidores nas *Fan Pages* oficiais.

Chua & Banerjee (2013) analisaram como ocorre a *Customer Knowledge Management* (CKM) nas mídias sociais da Starbucks. Para eles, o impulso do CKM é capturar, organizar, compartilhar, transferir e controlar os conhecimentos relacionados aos clientes para benefícios organizacionais. Sendo assim, enumeram três estratégias:

- a) Gestão do Conhecimento para os clientes: refere-se a estratégias de CKM que as organizações utilizam para gerir o fluxo de conhecimento da organização para o cliente;

- b) Gestão do Conhecimento de clientes: consiste em estratégias que as organizações utilizam para gerir o fluxo do conhecimento dos clientes para a organização;
- c) Gestão do Conhecimento sobre os clientes: baseia-se em estratégias de CKM em que as organizações utilizam para gerir o fluxo de conhecimento entre os clientes. Trata-se de explorar a percepção dos clientes sobre produtos e serviços a fim de identificar as suas preferências e preocupações. Permite que as organizações tenham uma orientação para que seus clientes possam ser servidos da melhor forma possível.

Para Chua & Banerjee (2013), na estratégia de conhecimento para os clientes, as mídias sociais ajudam, por exemplo, a Organização a prover conhecimento para os clientes, mantendo-os informados sobre alterações em produtos e serviços. Em relação à Gestão do Conhecimento de clientes, as mídias sociais possibilitam às organizações saberem como o cliente reage às mudanças. Por fim, a respeito da Gestão do Conhecimento sobre os clientes, os autores salientam que as mídias sociais facilitam o acúmulo do conhecimento compartilhado entre os clientes e que possibilita, em troca, promover lealdade à organização.

Ações como informações permanentes sobre serviços, políticas públicas e produtos oferecidos pela Administração Pública podem ser potencializadas no mesmo contexto de organizações privadas. Outras ações, como expectativas, comportamentos e preferências do cidadão em relação ao que é oferecido pela Administração Pública, podem incentivar postura proativa assim como sugestões de novas políticas e ações que promovem o engajamento nas próprias mídias sociais podendo levar à ascensão do CKM.

Chun e Reyes (2012) salientam que os cidadãos desejam fornecer opiniões na elaboração das políticas e ligam-se aos Governos para monitorar as atividades e processos de tomada de decisão e exigir mais transparências por meio de informações e prestação de contas do governo. Essa participação, para Chun e Reyes (2012), baseada em mídia social, promove uma quantidade e qualidade sem precedentes de colaboração entre os cidadãos e os governos.

Segundo Cunha & Miranda (2013), os ambientes virtuais e, especialmente as mídias sociais, podem ser utilizados de vários modos: enquetes temáticas, consultas públicas para fornecedores, validação de propostas de políticas públicas, canal de recebimento de demandas e propostas da população, entre outros. Cunha & Miranda (2013, p. 547) ainda apontam o risco de desperdiçar o que afirmam ser a principal virtude intrínseca da Internet como instrumento tecnológico para a democracia: “a possibilidade de criar um marco para os fluxos, discursos e complexos de informação dos cidadãos ao Estado, do Estado aos cidadãos e dos cidadãos entre si”.

Brownstein, Freifeld e Madoff (2009) salientam a importância da Gestão do Conhecimento nas mídias sociais no contexto da saúde pública ao ressaltar três características: o potencial de disseminação de informação, a possibilidade de criação de conteúdo por parte de cidadãos, profissionais e gestores de saúde e a chance de, por meio de mapeamento de informações, prever e/ou identificar situações de risco. No último tópico, Brownstein, Freifeld e Madoff (2009) citam que a Rede Global de Inteligência de Saúde Pública criada pela Agência de Saúde Pública do Canadá, em colaboração com a Organização Mundial de Saúde Pública, conseguiu, em 2002, por meio de identificação de relatórios informais nas mídias sociais e no Google, ter informações sobre potencial surto de salmonella nos Estados Unidos.

A Tabela 1 sintetiza as naturezas das oportunidades de disseminação de informações e criação de conhecimentos em mídias sociais nas perspectivas do Cidadão e do Governo.

Tabela 1- Oportunidades para a gestão da informação e do conhecimento em mídias sociais: perspectivas do cidadão e do Governo

Mídia Social na Perspectiva do Cidadão	Mídia Social na Perspectiva do Governo
Compartilha e dissemina informação obtida do Governo	Obtém informações sobre o cidadão e suas demandas.
Obtém conhecimentos explícitos do Governo	Obtém conhecimento das demandas do cidadão.
Compartilha e dissemina informação e conhecimento criado coletivamente pelos cidadãos.	Direciona ações e políticas de acordo com leitura de cenário e conhecimento incorporado.
Mobiliza-se para interagir com o Governo	Promove interação com cidadão.
	<i>Feedback</i> do cidadão

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como processo de construção visual do *framework*, a Figura 1 ilustra as possibilidades para os processos de Gestão da Informação e do Conhecimento intermediados por mídias sociais.

Figura 1 - Processos de Gestão da Informação e do Conhecimento: perspectivas do Cidadão e do Governo



Fonte: Elaborado pelo autor.

Socialização entre cidadãos

Internalização das demandas dos cidadãos

Assimilação de informações oficiais

Externalização do conhecimento incorporado

Criação coletiva do conhecimento

Uso de mídias sociais em ações e políticas públicas

Nos próximos tópicos deste referencial teórico, serão abordados os construtos Governo Eletrônico, CiRM e Gestão do Conhecimento em suas peculiaridades e interfaces.

2.1 Governo Eletrônico

2.1.1 Governo Eletrônico e Governo Aberto

As TICs passaram a fazer parte do cotidiano de pessoas e organizações de forma intensa nos últimos anos. Alexandrini *et al.* (2006) destacam que as TICs revolucionam vários aspectos do cotidiano de pessoas e organizações. Assim, segundo os autores, Governos de diversos países, por meio do uso da TICs, têm investido no Governo Eletrônico para proporcionar aos cidadãos informações e serviços.

O Governo dos Estados Unidos na gestão de Barack Obama trabalha com o conceito de Governo Aberto como um princípio norteador do *e-gov*. Nam (2012) afirma que Governo Aberto defende a transparência, participação e governança (por meio da colaboração), como valores fundamentais do Governo Eletrônico. Para Meijer, Curtin e Hildebrandt (2012), o conceito de Governo Aberto é baseado na visão e na voz exemplificados pela transparência e pela participação, respectivamente. Dessa forma, entendem os autores que a transparência refere-se ao acesso aberto à informação do Governo e a participação está ligada ao acesso aberto a arenas de tomada de decisão.

Alexandrini *et al.* (2006) destacam que, no Brasil, segundo o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (2005), Governo Eletrônico segue um conjunto de diretrizes gerais e possui 45 metas objetivas, sendo que o foco da política é a garantia de universalização do acesso e a disponibilização de todos os tipos de serviços de Governo via

Internet. Os autores classificam as TICs no *e-gov* brasileiro em três categorias: acesso à informação; participação de cidadãos; e serviços de transação, informatização das relações internas do governo, e deste com os diversos setores da sociedade.

Em análise do *e-gov* em administrações locais no Reino Unido, King (2006) destaca que o *e-gov* é percebido como forma de oferecer uma mudança de paradigma e tem sido definido como o uso de tecnologia para melhorar o acesso aos serviços governamentais bem como a entrega de tais serviços em benefício dos cidadãos, parceiros de negócios e funcionários. O *e-gov* teria o poder de criar um novo modo de serviços públicos em que todas as organizações públicas ofereçam um serviço modernizado, integrado e transparente para os cidadãos. O órgão responsável pelo governo local no Reino Unido, *Office of the Deputy Prime Minister* (ODPM), determinou que os três principais resultados da implementação bem sucedida de *e-gov* locais sejam: a) serviço de um cliente: serviços orientados para o cidadão com entrega certa de primeira objetivando resultados com a máxima eficácia de custos; b) inclusão social: evitar uma "divisão digital" e aproveitar o poder do *e-gov* para combater a exclusão dos serviços e das comunidades; c) democracia e responsabilidade de modo a favorecer a transparência e a ativa participação democrática (King, 2006).

Nota-se, portanto, que há, em diferentes medidas, preocupações comuns com serviços, transparência e participação do cidadão. Na concepção britânica, há um foco maior no relacionamento e na prestação de serviços mais personalizadas em uma perspectiva de CiRM.

Para Pinho (2008), o conceito de Governo Eletrônico é mais amplo que a prestação de serviços, já que compreende relacionamento entre o Cidadão e a Administração Pública, possibilitando maior participação social e transparência. Assim, percebe-se que há visões diferenciadas de Governo Eletrônico, podendo classificá-las como uma visão instrumental em que o foco está na *accountability*, na prestação de serviços e disponibilização de informações e outra relacional em que há uma percepção com foco no cidadão para aprimorar a prestação de serviços de forma personalizada, estímulo à participação e à *e-democracia*.

Conceitualmente, o *e-gov* é apresentado sob diversos prismas. O conceito de *e-gov* envolve um amplo grupo de percepções de objetivos organizacionais, gerenciais, tecnológicos, não apenas por ser uma área nova, mas também por ser um fenômeno complexo, envolvendo diversas partes interessadas e diferentes tecnologias (Lee, 2010). Lee *et al.* (2009) afirmam que o objetivo do *e-gov* é a orientação ao consumidor que requer prover informação e serviços que os consumidores necessitam e desejam. Reddick (2010) explica que o *e-gov* tenta responder eficientemente as necessidades do cidadão e aumentar a

participação do cidadão no processo decisório, considerando que os serviços do governo *off-line* têm um acesso limitado e exigem mais esforços e tempo para o cidadão adquirir serviços. Tais percepções podem ser notadas como uma perspectiva relacional que propõe um caminhar entre os conceitos de *e-gov*, *e-participação* e *e-democracia*.

A Tabela 2 apresenta de forma sintética os conceitos de *e-gov*, *e-participação*, *e-democracia* e *Governo Aberto*.

Tabela 2 - Conceitos de Governo Aberto, e-democracia, e-gov e e-participação, de acordo com autores referência

Governo Aberto	Transparência, participação e governança (Nam, 2012) Transparência, participação e colaboração (Chun <i>et al.</i> , 2010) Transparência pelo acesso aberto à informação governamental (Meijer <i>et al.</i> , 2012)
	População participa do processo de tomada de decisão (Gurrawong, 2014) Participação pelo acesso às arenas de tomada de decisão (Meijer <i>et al.</i> , 2012)
e-democracia	Participação civil por meio da Internet (Gomes, 2005) Uso das TICs nos processos políticos democráticos em matéria de informação, discussão e tomada de decisões (Líden, 2003) Ações para viabilizar a relação entre os atores políticos e cidadãos nos processos políticos (Curran & Singh, 2011)
	Colaboração não assegura construção do conhecimento e aprendizagem (Amaro & Silva, 2014)
e-gov	4 perspectivas: perspectiva do cidadão na prestação de serviço, perspectiva do Governo na melhoria de processos e sistemas, perspectiva de colaboração entre atores, perspectiva da Gestão do Conhecimento na disseminação do conhecimento acumulado pelo Governo (Lenk & Traummüller, 2002) Multidimensional com vários <i>stakeholders</i> (Lee <i>et al.</i> , 2009)
	Modo de serviço público (King, 2006) Disponibilização de todos os tipos de serviço de Governo via Internet (Alexandrini <i>et al.</i> , 2006) Uso da tecnologia para ampliar acesso aos serviços públicos (King, 2006) Utilização intensiva de TICs para prestação de serviços públicos (Kannabiran <i>et al.</i> , 2004) Uso da tecnologia para alcançar a eficácia nas operações do Governo e para melhorar a qualidade em acessibilidade aos serviços públicos (Líden, 2003) Forma de oferecer aos cidadãos serviços com simplicidade, rapidez e qualidade proporcionando economia e redução de custos pelo Governo (Graf & Gründer, 2003)
	Orientação ao consumidor (Lee <i>et al.</i> , 2009) Resposta às necessidades do cidadão (Reddick, 2010)
	Conflito das visões de prestação de serviços <i>versus</i> visão relacional (Pinho, 2008)
e-participação	Participação que utiliza tecnologias disponíveis na Internet no intuito de proporcionar acesso à informação e favorecer o engajamento do cidadão nas ações e políticas públicas bem como seu empoderamento (Macintosh & Whyte, 2008)

Oportunidades para consulta e diálogo entre o Governo e cidadãos por meio de TICs (Cunha <i>et al.</i> , 2014)
--

Fonte: Elaborado pelo autor.

Contudo, há autores que conceituam Governo Eletrônico sob uma visão mais instrumental/transacional. Evans & Yen (2006) apontaram que um dos motivos da crítica aos departamentos e procedimentos governamentais é a ineficiência devido a pouca motivação para atender às expectativas dos cidadãos e os cidadãos não terem um fornecedor alternativo de serviços do Governo. Contudo, com o aumento das TICs, Governos iniciaram uma mudança de visão ao tratar o cidadão como um consumidor, sendo que a satisfação com a transação é importante.

Para os autores, anteriormente, o Governo poderia fazer-se disponível para os cidadãos durante a tradicional semana de trabalho de quarenta horas, mas isso não é mais aceitável, visto que os próprios cidadãos devem estar no trabalho e não querem tomar o tempo longe de seus empregos para esperar em filas longas ineficientes para obter serviços governamentais. Com o aumento dos serviços que o Governo deve fornecer, a redução de custos é um objetivo e uma das maiores oportunidades de conseguir isso é por meio do aumento da eficiência da prestação desses serviços ao cidadão.

Tendo em conta que 60 por cento de todos os usuários atuais da Internet interagem com *sites* do governo, esta é uma maneira lógica para reduzir os custos (Evan & Yen, 2006). As economias podem ser feitas, segundo Evan e Yen (2006), por exemplo, ao ensinar o cidadão a utilizar os serviços disponíveis *online* em suas próprias residências sem custo, nem de equipamento para o Estado. Essa é uma visão transacional do *e-gov*, não focada no relacionamento, mas na prestação de serviços.

Para Kannabiran, Xavier e Anantharaj (2005), o Governo Eletrônico refere-se à utilização intensiva de TICs para o propósito de formar intenção pública e prestação de serviços ao nível administrativo e político, ressaltando que se espera que o *e-gov* mude a maneira pela qual os Governos nacionais e locais lidam com os cidadãos e organizações. Kannabiran *et al.* (2005) enumeram os tipos de serviços de *e-gov* como serviços de informações públicas, de petições, serviços locais, culturais, de bem estar, assim como de participação. Bhatnagar (2004) define o *e-gov* de maneira instrumental, técnica como conversão de processos tradicionais em processos eletrônicos. Já Graf e Gründer (2003) concebem o Governo Eletrônico como uma forma de oferecer aos cidadãos serviços com simplicidade, rapidez e qualidade, proporcionando economia e redução de custos pelo

Governo.

Líden (2013) enfatiza que o Governo Eletrônico é relativo ao uso da tecnologia para alcançar a eficácia nas operações internas do Governo, mas também para melhorar a qualidade em acessibilidade aos serviços públicos. A e-participação é importante uma vez que a legitimidade das instituições democráticas depende dos cidadãos e de seu nível de confiança nestas instituições. Já a e-democracia é definida pelo autor como o uso das TICs nos processos políticos democráticos em matéria de informação, discussão e tomada de decisões. Líden (2013) ressalta ainda que a e-democracia é dependente de condições tecnológicas e que a infraestrutura é o fator mais importante para a existência da e-democracia.

Alexandrini *et al.* (2006) apontam que há diversos conceitos de Governo Eletrônico para além da concepção restrita de acesso à informação por meio de sítios e portais. Uma diferenciação salientada pelos autores diz respeito aos conceitos de *e-gov* e e-participação, sendo que o primeiro seria relacionado aos acessos de informações e serviços, enquanto o segundo possibilitaria relacionar a Administração Pública com informações ao cidadão (Araújo & Gomes, 2004).

Cunha & Miranda (2013), ao demonstrarem o modelo referencial de Governança Eletrônica, apresentam os conceitos de e-governança, e-administração pública, e-serviços públicos e e-democracia. Entende-se por e-governança o exercício de uma nova forma e uma nova possibilidade de governar com a participação de ampla rede de atores. Já e-democracia refere-se à ampliação da prática democrática, utilizando as TICs envolvendo um processo comunicacional amplo e englobando o conceito de *accountability*. Assim, a e-democracia embarcaria os esforços para aperfeiçoamento da gestão pública e as definições de e-administração pública e de e-serviços públicos. Por e-serviços compreende-se a prestação de um serviço público de melhor qualidade de forma igualitária e universal, considerando-se o respeito à democracia e cidadania. Já a e-administração pública pressupõe aperfeiçoamentos dos processos governamentais e do trabalho interno do setor público por meio do uso das TICs.

No presente estudo, aborda-se o Governo Eletrônico na concepção cidadã-cêntrica distinguindo os conceitos de *e-gov*, e-participação e e-democracia. Por *e-gov*, entende-se uma política em que há a favorecimento de maior *accountability*, acesso a informações, redução de custos bem como relacionamento com o cidadão focado em proporcionar atendimento aos desejos e necessidades, incentivando a participação do cidadão e considerando informações a respeito do cidadão e o conhecimento tácito da sociedade. Por *e-participação*, adota-se a visão de Macintosh e Whyte (2008) de ser participação que utiliza tecnologias disponíveis na

Internet no intuito de proporcionar acesso à informação e favorecer o engajamento do cidadão nas ações e políticas públicas bem como seu empoderamento. Curran e Singh (2011) apresentam uma importante diferenciação conceitual entre *e-gov* e *e-democracia* ao relacionar o Governo Eletrônico com mudanças internas na burocracia pública, enquanto a *e-democracia* consiste em preocupações e ações para viabilizar a relação entre os atores políticos e cidadãos nos processos políticos.

2.1.2 Modelos de Governos Eletrônicos

Reddick (2011b) analisa diferentes formas de participação no Governo que vão desde a via única (da Administração Pública para o Cidadão), de duas vias de interação dirigida a partir da Administração Pública (consultivo), e a mais alta forma de e-participação da interação bidireccional dirigida de Cidadãos para a Administração Pública e vice-versa (participativa).

Os três modelos de e-participação apresentados pelo autor são de Chadwick e May (2003); Macintosh (2003) e Kamal (2009). O primeiro modelo é o Gerencial, que se refere à prestação de serviços mais eficientes e eficazes por meio do Governo Eletrônico. O segundo modelo é o Consultivo, em que o cidadão é incluído no processo de decisão política. O terceiro modelo, considerado por Reddick (2011b) a forma mais elevada de e-participação, é o modelo Participativo, que se concentra em dois sentidos interação com o Governo e os Cidadãos. No modelo participativo, a contribuição dos cidadãos pode moldar diretamente as políticas públicas. Assim, será apresentado de forma sucinta cada modelo. Segundo Reddick (2011b), os três modelos podem ser representados em um *continuum* com o modelo Gerencial a ser a forma mais baixa de e-participação e o modelo Participativo sendo a forma mais elevada com a interação entre cidadão e o Governo. O modelo Consultivo está em posição intermediária entre a gestão e participativa no seu nível de e-participação ativa.

O modelo Gerencial baseia-se em princípios do setor privado derivados da concepção da Nova Gestão Pública (NGP). Assim, têm-se como alicerce princípios de desempenho do setor privado aplicados ao *e-government* para melhorar a prestação de serviço (Reddick, 2011b). O modelo Gerencial é, portanto, dirigido pelo Governo com fluxos de informação em uma direção para os cidadãos (Chadwick & May, 2003). Nesta forma de participação, os cidadãos simplesmente usam o que é fornecido *on-line* pelo Governo. A Administração Pública escolhe o que colocar *on-line*, que dirige o nível de interação em mão-única com os cidadãos (Pina *et al.*, 2010). Algumas tecnologias comuns usadas na forma de

gestão de e-participação incluem formulários *on-line* de impostos, licenças e taxas. Para Reddick (2011b), um dos principais desafios nesta forma de e-participação é a interação limitada entre Administração Pública e Cidadão. Os cidadãos têm a oportunidade de receber informações ou serviços do Governo, mas não são capazes de alterar o processo de prestação de serviços. O único *feedback* que a Administração Pública recebe é através de seu uso de serviços *on-line*, em que os serviços que são usados com mais frequência indicam maior importância para os cidadãos. Um segundo desafio do modelo Gerencial é que ele se concentra em ser ágil aos clientes, o que pode não ser sempre uma boa abordagem, uma vez que os cidadãos são diferentes dos clientes e estão interagindo com um único fornecedor de um serviço.

O modelo Consultivo tem como foco a interação entre Administração Pública e Cidadão. Neste modelo, em vez de ser focada no fornecimento de prestação de serviços mais eficiente para os clientes como enfatizados no modelo Gerencial, o papel da Administração Pública é dirigido para a criação de melhores decisões de política com a entrada de cidadãos (Macintosh, 2004; Anttiroiko, 2010). Da mesma forma que o modelo Gerencial, a participação no modelo Consultivo é dirigida pela Administração Pública, mas, ao contrário do modelo anterior, molda a entrada de cidadão no gerenciamento de políticas públicas. Assim, este modelo se move em direção à interação de duas vias, dirigido pelo Governo. No modelo Consultivo, há um movimento de perceber o cidadão como cliente e a Administração Pública com a prestadora de serviços. Contudo, os cidadãos têm mais de uma participação na governança, tal como refletida no modelo (Reddick, 2011b). Algumas das tecnologias comuns utilizadas no modelo de consulta são as tecnologias de mídia social, como a Web, Facebook e Twitter (Anttiroiko, 2010).

O modelo Consultivo, portanto, pode proporcionar uma melhoria na política pública, com esta direcionada para a contribuição dos cidadãos (Kolsaker & Lee- Kelley, 2008). Um desafio deste modelo é que os cidadãos, mesmo sabendo que foram elevados a partir de seu status do cliente no modelo Gerencial, ainda possuem a informação gerenciada pela Administração Pública numa concepção *top-down* para a disseminação de informação. Outro desafio é que o público pode não querer se envolver no debate político e um número limitado de indivíduos e grupos podem, em última análise, ser protagonistas nas decisões de política relevantes (Shulman, 2005).

O modelo Participativo possui o maior grau de e-participação. Neste modelo, a interação com o cidadão é fundamental para o desenvolvimento de políticas públicas (Andersen *et al.*, 2007). Há uma gama diversificada de atores envolvidos no modelo

participativo que vão desde organizações sem fins lucrativos, grupos de interesse, os cidadãos, meios de comunicação e empresas (Kakabadse *et al.*, 2003). Ao contrário do modelo Gerencial mais direcionado, no modelo Participativo existe um fluxo complexo de informações entre o Governo e os Cidadãos concebidos para melhorar e moldar a política (Jaeger, 2005). O fluxo de informação é multidirecional e as mudanças políticas são o resultado dos comentários dos cidadãos (Chadwick & May, 2003). Neste modelo, a mudança pode ocorrer em diferentes direções, com os cidadãos iniciando a mudança de baixo para cima, o que não é visto nos modelos de gestão e consultivos. Algumas tecnologias comuns utilizadas no modelo participativo são e-votação, sondagens de opinião *online*, e reuniões da câmara municipal *online* (Andersen *et al.*, 2007). O objetivo final do modelo Participativo é melhorar a democracia e a participação dos cidadãos na governança (Macintosh & Whyte, 2008). Uma das questões mais problemáticas é que há muito pouca evidência para esta participação ocorrendo em diferentes níveis de Governo, e não é pouco conhecido sobre os fatores que causam a e-participação (Norris, 2007).

Neste contexto, Cunha & Miranda (2013) ressaltam que, no âmbito da participação, é necessário implementar novas formas de gestão e de governança. O cidadão não é apenas o objeto da ação da Administração Pública, mas um partícipe ativo inclusive da definição de ações e políticas públicas. Essa visão corrobora com a análise de Reddick (2011b) ilustrada na Tabela 3. Convém ressaltar que os modelos não constituem uma linha evolutiva, mas formas e concepções da Administração Pública.

Tabela 3 - Modelos de Administração e Níveis de Participação

	Gerencial	Consultivo	Participativo
Funções do Governo	Eficiência na entrega de serviços públicos aos cidadãos (sociedade)	Melhoria das decisões políticas com participação dos cidadãos	Interação com cidadão é fundamental para desenvolver a política
Atores envolvidos	Consumidores como cidadãos; negócios e meios de comunicação de massa	Grupos de interesse, cidadãos como consumidores, empresas	Associações voluntárias, grupos de interesse e cidadãos
Fluxo de Informação	Dirigido pela Administração Pública, interação de mão única	Direcionado pela Administração Pública, mas moldada pela participação do cidadão, interação de mão dupla	Complexo com fluxos tanto da Administração quanto de cidadãos moldando a governança e política. Interação de

			mão dupla multidirecional
Tecnologias usadas	Declarações de impostos <i>online</i> , informação pública em sítios eletrônicos	Tecnologias de mídias sociais	Votação eletrônico, pesquisa de opinião, encontros eletrônicos com Administração Pública
Lógica	Aumentar a entrega de serviços	Aperfeiçoar o êxito das políticas	Aumentar a democracia
Problemas de Implementação	Dificuldade de mostrar economia de custos	Apatia do público	Falta de sinais de mudança radical

Fonte: Reddick (2011b) adaptado de Chadwick e May (2003), Macintosh (2003) e Karmal (2009).

Nota-se que, embora citada no modelo Consultivo, a mídia social pode ser utilizada nos três modelos. A Administração Pública pode direcionar apenas informações para o cidadão; consultá-los sobre projetos de lei ou políticas públicas bem como incentivar engajamento para revisão de ações e políticas públicas ou até mesmo elaboração coletiva de ações públicas. Ressalta-se a diferença utilizada do termo engajamento no contexto das mídias sociais e do engajamento político. O engajamento nas mídias sociais ocorre pelas ações de manifestação nesta potencial esfera pública digital, enquanto o engajamento político pode ocorrer tanto em esferas públicas digitais quanto presenciais com diferentes finalidades.

2.1.3 e-gov e e-gov 2.0

Partindo dos conceitos já apresentados de *e-gov*, e-participação e e-democracia, nota-se que há um movimento do que se convencionou chamar de *e-gov 2.0*. Segundo Cerquinho, Tavares e De Paula (2014), o desenvolvimento da Internet, em especial da Web 2.0, possibilitou o surgimento do ciberespaço, que consiste em novo lugar para relacionamentos. Desse modo, surgem ações tanto da sociedade quanto governamentais no intuito de favorecer esferas públicas de discussão para democratizar ações de interesse público.

Brainard e McNutt (2010) definem quatro estágios de *e-gov*: prestação de informações, interação, transação e transformação. Os autores enfatizam que a OCDE (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico) observa que o Governo Eletrônico em grande parte ainda está em fase de prestação de informações, com algum tipo de interação, seja por meio de *blogs*, *e-mail*, Twitter ou discussão em grupo. Entende-se que, independentemente da tecnologia específica usada, a maioria das iniciativas de *e-gov*, de acordo com a OCDE (2010), ainda se concentra em fornecer informação aos cidadãos, sendo

que ações de transação e transformacionais são extremamente carentes por Governos ao redor do mundo. A denominada *Web 2.0* amplia essas possibilidades, constituindo-se assim em um espaço com capacidade de potencializar a aproximação entre a Administração Pública e o cidadão.

Chun, Shulman, Sandoval e Hovy (2010) descrevem a evolução do *e-gov* em diferentes fases que descrevem os padrões de interações dos governos digitais com o público. O primeiro estágio consiste na digitalização de informações do Governo, ou seja, na disponibilização de dados e informações *online*. O segundo estágio é caracterizado por interações simples não necessariamente síncronas, como o *e-mail*, entre Governo, cidadãos e outras partes interessadas, portanto, uma fase informacional. A terceira fase é a possibilidade de transações *online*, tais como a realização de atividades como pagamentos de impostos e emissão de documentos, ou seja, a relação transacional. Já a última etapa tem por fundamento a governança compartilhada em que há tomada de decisão colaborativa. Nas três primeiras fases, a comunicação é exclusiva ou predominantemente unidirecional do Governo para o cidadão com *feedback* limitado, o que caracteriza o denominado Governo Eletrônico 1.0 (Chun *et al.*, 2010).

O Governo Aberto apresenta como fundamentais três princípios: transparência, participação e colaboração. A transparência é entendida tanto por meio da publicização das ações do Governo bem como do balanço sobre suas operações e decisões rapidamente em formas que o público possa facilmente encontrar e usar. Já a participação incentiva o engajamento do público, aumentando as oportunidades para o público participar na formulação de políticas e proporcionando ao governo o conhecimento coletivo, ideias e conhecimentos da população. Este tipo de participação aumenta a eficácia do Governo e melhora a qualidade das suas decisões. O princípio da colaboração exige parcerias e cooperação entre os órgãos públicos, em todos os níveis de governo e com organizações. As diretrizes para aplicar estes princípios são explicitadas por meio das tecnologias da *Web 2.0*.

Tais tecnologias são entendidas como um conjunto de mídia social por meio da qual os indivíduos são participantes ativos na criação, organização, edição, combinação, no compartilhamento, comentário e classificação de conteúdo Web. Além disso, a mídia social possibilita a formação de uma rede social por meio da interação e conexão entre os participantes. São exemplos de tecnologias da *Web 2.0*: *blogs*, *wikis*, mídias sociais, (*Facebook*, *Twitter*, *YouTube*), modos de comunicação baseados na Web, como *chats*, entre outros. Um dos objetivos, além da transparência e da participação, é que haja governança compartilhada e a participação dos cidadãos no Governo Eletrônico, consistindo em um passo

no sentido de um processo mais democrático para o qual o termo *e-democracia* tem sido cunhado. Este novo paradigma faz com que o Governo seja mais transparente, mais responsável e mais confiável, uma vez que os cidadãos, os servidores públicos e outras partes interessadas participam da formulação de políticas, criação de conteúdo, coleta de dados, compartilhamento de conhecimento e estruturação e tomada de decisão colaborativa (Chun *et al.*, 2010).

Bonsón e Flores (2011) definem Web 2.0 como tecnologia do usuário, pelo usuário e para o usuário em que dinamismo, colaboração, participação e confiança são conceitos essenciais que permitem às organizações distribuir conteúdo de *website* em massa bem como implantar um diálogo corporativo. Bonsón e Flores (2011) exemplificam essa abordagem na implantação de funcionalidades que permitem a distribuição de conteúdos corporativos nas mídias sociais da organização, embora essa ação de forma isolada não consista em comunicação de mão dupla, mas pode-se utilizar a própria mídia social da organização para que existam diálogos tanto com consumidores quanto com outras partes interessadas.

Silva e Prado (2015) afirmam que a Web 2.0 facilitou a troca de informações e a interação entre as pessoas e também com os geradores de conteúdo e proporcionou a adoção das mídias sociais pelas organizações públicas para maior aproximação e interação com o cidadão. Reddick & Norris (2013) salientam que uma característica da Web 1.0 é a informação, o serviço, a política e a governança em mão única indo do Governo para o cidadão. Já no contexto da Web 2.0 e das mídias sociais e, por consequência no *e-gov* 2.0, a informação é criada conjuntamente, cidadãos demandam serviços, a política pública é negociada e a governança compartilhada. O'Reilly (2005) acredita que usuários agregam valor e organizações devem ser aptas para aparelhar a inteligência coletiva por meio das mídias sociais.

Dessa forma, Nam (2012) ressalta que o Governo Aberto precisa ser avaliado do ponto de vista dos cidadãos. Para Nam (2012), combinadas com a contínua expansão e progresso das funções de Governo Eletrônico convencionais, várias iniciativas de *e-gov* são realizadas para aumentar a satisfação dos cidadãos com o Governo bem como a confiança no desempenho da Administração Pública ao defender os valores fundamentais da transparência, participação pública e colaboração.

Reddick & Norris (2013) afirmam que, no cenário de *e-governança* atual, cidadãos podem ser tratados como consumidores de instituições privadas. Para isso, os autores enfatizam que o CiRM é uma divisão do CRM que foca especificamente na relação entre Administração Pública e cidadãos. Portanto, a Administração Pública encontra nos cidadãos a

mesma expectativa de tratamento que recebem enquanto consumidores nas instituições privadas.

Logo, no contexto de Governo Aberto, *e-gov 2.0* e CiRM, há uma esfera digital diferenciada, já utilizada pelas organizações privadas, que vem recebendo atenção da Administração Pública: as mídias digitais. Reddick & Norris (2013) descrevem que os assinantes de mídia social incluem cidadãos comuns, celebridades, empresas de muitas variedades, políticos, campanhas políticas, funcionários públicos nomeados, concursados e eleitos e os próprios Governos em todos os níveis. Os autores destacam que, assim como instituições privadas adotaram a mídia social, organizações públicas também estão encorajadas a fazer tal ação para estabelecer contato com o cidadão e com as partes interessadas. Para Reddick & Norris (2013), tanto instituições privadas quanto organizações públicas, sem dúvida, sentem que não podem evitar a adoção de meios de comunicação social se não por outras razões que não a sua existência destes meios e seus milhões de usuários.

A adoção das mídias sociais no *e-gov 2.0* está de acordo com a visão cidadã-cêntrica do Governo focada no relacionamento entre Administração Pública e Cidadão. Percebe-se que a participação do cidadão é estimulada e que o *e-gov 2.0* ultrapassa a concepção puramente de Governo Eletrônico como *accountability*, prestação de serviços *online* e modo de diminuir gastos. O Governo Eletrônico tem por escopo também constituir uma esfera pública em que a Administração Pública tenha comunicação de mão-dupla com o cidadão, percebendo sua realidade, suas demandas e, conseqüentemente, possa, por meio de relacionamento, dados e informações, elaborar e/ou aperfeiçoar ações e políticas públicas tanto na visão de sociedade quanto de forma individualizada para o cidadão. Esta percepção de Governo Eletrônico pode caminhar para a denominada *e-democracia* (Pinho, 2008; Curran & Singh, 2011).

2.1.4 e-gov e mídias sociais governamentais

White (2012, p.9) define mídias sociais como formas eletrônicas de comunicação em que usuários criam comunidades *online* para compartilhar informações, ideias, mensagens pessoais e outros conteúdos. Bonsón, Royo e Ratkai (2015) destacam que as mídias sociais são particularmente efetivas quando as informações podem ser eficientemente disseminadas em larga escala e o público é disperso. Assim, essas mídias possibilitam oportunidades crescentes de participação para os cidadãos.

Chun (2012) explica que as ferramentas de mídias sociais podem prover à organização

informações sobre opiniões, emoções, intenções, comportamento e características dos usuários. A mídia social usada pelo Governo é considerada inovação tecnológica e agente de transformação em gerar ao cidadão engajamento nas campanhas oficiais bem como ativismo para compartilhar governança promovendo democracia, conforme destacado por Chun (2012).

Bonsón *et al.* (2012) enfatizam os principais benefícios que as mídias sociais oferecem para organizações públicas, enfatizando os reforços da transparência e da participação dos cidadãos. Os autores explicam que esses benefícios podem ser obtidos por meio do aumento da visibilidade do governo; do compartilhamento de dados e *insights* sobre os processos de tomada de decisão para se tornar mais transparente; tornando-se mais atraente, aberto e participativo; e oferecendo a possibilidade de todas as partes interessadas a se envolver em processos colaborativos (Mergel & Bretschneider, 2013). Segundo Bonsón *et al.* (2012), um dos principais problemas para o relacionamento Governo-Cidadão é a confiança, que pode ser adquirida por meio da promoção de atividades transparentes e eficazes. Assim, o uso das mídias sociais no setor público, para os autores, deve ser entendido como parte de uma mudança de paradigma em curso maior para uma maior autonomia e participação do cidadão.

2.2 Gestão do Conhecimento

2.2.1 Conceitos da Gestão do Conhecimento

A Gestão do Conhecimento trabalha o conhecimento organizacional, cuja criação possui duas dimensões: a epistemológica e a ontológica. Os conhecimentos tácito e explícito são diferenciados na dimensão epistemológica, interagindo por meio da linguagem, o que resulta no conhecimento organizacional (Helou & Abreu, 2015). Para Allee (1997, p.1), conhecimento, no contexto organizacional, é o conjunto de experiências, conceitos, valores, crenças e formas de trabalhar que podem ser compartilhados e comunicados.

De acordo com Piaget (1976), a informação relaciona-se com as interações entre o indivíduo e o meio, já o conhecimento diz respeito à construção de estruturas mentais. O conhecimento também é definido como o ato ou efeito de abstrair ideias de algo, por meio de descrições, formulação de conceitos, hipóteses, teorias, princípios e procedimentos úteis e verdadeiros (Pinto, Junqueira & Ferreira, 2013). Segundo Terra (2000, p. 20), o conhecimento é um recurso invisível, intangível, difícil de imitar e com valor econômico não facilmente comensurável. Assim, a Gestão do Conhecimento consiste na relação entre os processos de

criação, manutenção, aplicação, compartilhamento e renovação de conhecimento para melhorar o desempenho organizacional e agregar valor (Carvalho, 2006).

Peluffo & Contreras (2002:32) definem a gestão do conhecimento como uma disciplina cujo escopo é gerar, compartilhar e utilizar o conhecimento tácito (*know how*) e explícito (formal) existente em um determinado espaço, no intuito de proporcionar respostas às necessidades dos indivíduos e das comunidades. Rodriguês, Pedron e Oliveira (2013) definem a Gestão do Conhecimento como a gestão dos ativos de conhecimento e de informação corporativa de uma organização para fornecer esse conhecimento ao maior número de funcionários quanto possível, bem como seus processos de negócios para promover uma melhor e mais consistente tomada de decisão (Bose & Sugumaran, 2003). Entende-se por conhecimento tácito, aquele derivado da experiência individual desenvolvido por meio da interação. Já o conhecimento explícito pode ser definido como o conhecimento codificado e oficializado (Nonaka & Takeuchi, 1995). Exemplificando: a língua é um sistema de conhecimento tácito com mudanças regionais, sotaques, forma de expressão própria, enquanto a gramática é o conhecimento explícito com regras de aplicação formalizadas. Portanto, o conhecimento explícito pode ser suportado pelas TICs no intuito de ser acessado, replicado e aperfeiçoado.

A criação do conhecimento ocorre, segundo Nonaka & Takeuchi (1997), na denominada “espiral do conhecimento”, que consiste em quatro modos de conversão do conhecimento: socialização, externalização, combinação e internalização.

Nonaka & Takeuchi (1997, p. 68) definem esses modos da seguinte forma:

- a) socialização: compartilhamento do conhecimento tácito. Consiste no compartilhamento de experiências através da observação, imitação e prática, segundo o modelo mestre-aprendiz;
- b) externalização: conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito através do uso de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos;
- c) combinação: conversão do conhecimento explícito em conhecimento explícito. Envolve a reconfiguração das informações existentes através da classificação, do acréscimo, da combinação e da categorização do conhecimento explícito;
- d) internalização: processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito. É intimamente relacionada ao "aprender fazendo". Quando são internalizadas nas bases do conhecimento tácito dos indivíduos sob a forma de modelos mentais ou *know-how* técnico compartilhado, as experiências através da socialização, externalização e combinação tornam-se ativos valiosos.

Nesse contexto, para os autores, o conhecimento organizacional é resultado da relação dialética entre o conhecimento tácito e o explícito, sendo criado pelos indivíduos que compõem a organização. Portanto, a organização deve apoiar os indivíduos criativos e lhes proporcionar contextos para a criação do conhecimento (Nonaka & Takeuchi, 1997).

2.2 Gestão do Conhecimento e Administração Pública

Malizia (2012) destaca a importância da Gestão do Conhecimento na Administração Pública. Citando o relatório editado pelo Departamento de Serviço Civil italiano, Malizia (2012) enfatiza que a questão da gestão do conhecimento é cada vez mais fundamental em aspectos como:

- a) os cidadãos, que têm cada vez mais acesso à informação, precisam de serviços à medida e de alta qualidade;
- b) as rápidas mudanças de contexto tornam necessário para a Administração Pública ter a capacidade de responder às mudanças nas funções e nos serviços públicos, já que houve aumento considerável da intensidade do conhecimento também devido ao desenvolvimento tecnológico.

Nesse sentido, para compreender e contextualizar a gestão do conhecimento na Administração Pública é pertinente observar o contexto em que a Administração Pública está conceitualmente imbricada (Helou & Abreu, 2015). Os autores enfatizam que McNabb (2007) considera que um propósito central da Gestão do Conhecimento é prover os membros das organizações de poder para que possam compartilhar e reutilizar os conhecimentos gerados, sendo que, no setor público, é preciso desenvolver e manter as habilidades de: (a) identificar as informações relevantes para a realização da missão da organização; (b) fortalecer a colaboração entre as agências; e (c) armazenar, organizar e catalogar o conhecimento indispensável para a organização de maneira que possa ser usado no presente ou em um futuro distante.

Bloc (2007) salienta que a Gestão do Conhecimento envolve atividades relacionadas à captura, uso e compartilhamento de conhecimento pela organização. Abrange, assim, a administração de ambas as ligações externas e internas, incluindo métodos e procedimentos de busca de conhecimento externo e para gerir as relações com fornecedores, clientes (cidadãos) e instituições de pesquisa.

Dessa forma, a Gestão do Conhecimento na Administração Pública possui contexto e implicações próprias. Demo & Pessoa (2015) ressaltam que a mudança no relacionamento

entre Administração Pública e Cidadão já proporciona que gestores públicos utilizem o termo “clientes” aos se referirem aos cidadãos usuários dos serviços das organizações públicas. Essa alteração da percepção transacional para a relacional foi processual, passando por diversas fases da Administração Pública desde a patrimonialista até a chamada Nova Gestão Pública (Demo & Pessoa, 2015).

Freitas *et al.* (2015) explicam que o destinatário final para as empresas privadas é segmentado, ou seja, o cliente é determinado no contexto de um público-alvo, enquanto que nas instituições públicas, os cidadãos possuem relação diferenciada com o serviço público. Nota-se que o cidadão exerce diferentes papéis socioeconômicos como cliente, consumidor, cidadão e contribuinte. Assim, a nomenclatura mais específica, como consumidor ou estudante, favorece o esclarecimento do papel e do relacionamento esperados. Outra observação feita pelos autores é quanto ao foco, já que, para eles, as instituições públicas focam geralmente em si mesmas, nos seus processos e nos seus serviços. Corroborando com a visão de Freitas *et al.* (2014), Evans & Yen (2006) afirmam que departamentos governamentais e procedimentos são comumente tidos como ineficientes por serem pouco motivados para atender as expectativas dos cidadãos e os cidadãos, por sua vez, não têm alternativa em outro provedor dos serviços governamentais.

Contudo, Evans & Yen (2006) salientam que o aperfeiçoamento das TICs e o aumento do uso dessas tecnologias tanto nas organizações quanto na sociedade têm mudado algumas das atitudes de parte dos governantes. A mais evidente mudança começou com os *rankings* de governos no trato com o cidadão como consumidor em que a satisfação transacional é importante. A mudança na percepção do relacionamento com o cidadão proporcionou benefícios para o governo e para o cidadão como simultâneo processamento de informação mais eficaz e coleta de dados por parte do Governo, proporcionando melhor atendimento ao cidadão e maior resolutividade das demandas por parte do cidadão.

King (2006) relaciona o foco no cidadão com o CiRM e a Gestão do Conhecimento. O Marketing de Relacionamento utiliza TICs para agregar dados que podem ser analisados para prover informação que suportem uma interação mais pessoal com o consumidor/cidadão. O autor enfatiza que, enquanto os potenciais benefícios são atrativos, a implementação do CRM deve ser cuidadosamente gerida para entregar resultados para o sistema de usuários envolvidos dentro de expectativas cuidadosamente administradas. No campo da Administração Pública, a excelência pressupõe atenção prioritária ao cidadão e à sociedade na condição de usuários do serviço público, compreendidos como destinatários de ação decorrente do poder do Estado e de mantenedores do Estado (GESPÚBLICA, 2008).

Portanto, tanto os processos de gestão quanto as tecnologias devem ser mudados por meio da Gestão do Conhecimento e da interação Governo-Cidadão.

De acordo com Stewart (1998), o capital estrutural é a capacidade organizacional para transmitir e armazenar o conhecimento. Inclui fatores como qualidade e o alcance dos sistemas informatizados, os bancos de dados e de conhecimento, os conceitos organizacionais, as patentes e a documentação. O foco deste trabalho e do relacionamento da Gestão do Conhecimento com os outros construtos teóricos (CiRM e *e-gov*) está centrado nos capitais estrutural e de cliente (Stewart, 1998), compreendendo por cliente o cidadão e, de forma especial, o usuário da mídia social da Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais.

2.2.1 Gestão do Conhecimento e Governo Eletrônico 2.0

Segundo Abreu, Helou e Fialho (2013), o Novo Serviço Público (NSP) tem por percepção a Administração Pública como coprodutora do bem público e alicerçada, teoricamente, em concepções democráticas e de cidadania, bem como nos modelos de comunidade e de sociedade civil, além do humanismo radical e da Teoria do Discurso. Essa percepção encontra diálogo com o Governo Aberto, o e-gov 2.0 e com a potencial esfera pública digital das mídias sociais.

Pereira *et al.* (2012) enfatizam que a utilização das TICs deve também focar o público externo não se restringindo ao público interno. Assim, para Pereira *et al.* (2012), as TICs potencializam a qualidade dos serviços prestados ao cidadão, contribuindo para uma atuação eficaz da Administração Pública na área de atuação de sua competência.

Freitas & Dacorso (2014) e Jacobi & Pinho (2006) descrevem duas categorias de inovações na área governamental. As inovações incrementais proporcionam aperfeiçoamentos constantes nas políticas públicas e melhorias no oferecimento de bens e serviços públicos. Já as inovações estruturais ou radicais indicam uma nova visão de política pública e um novo modo de oferecer bens e serviços públicos dentro de uma nova percepção dos papéis da Administração Pública e dos cidadãos. As mídias sociais oferecem um contexto tecnológico que pode potencialmente propiciar inovações de ambas naturezas mediante o fornecimento de novos serviços e o entendimento ampliado das demandas do cidadão.

Cezar, Behr e Reis (2015) esclarecem que o *New Public Governance* (NPG) tem como diferenciais, em relação ao *New Public Management*, o foco na governança como elemento central na delimitação da atuação do Estado enquanto articulador de instrumentos,

concepções e diretrizes em prol à sociedade. Ansell & Gash (2008) e Osborne (2006) afirmam que a NPG encontra-se em amplo processo de expansão frente aos novos modelos participativos. Nesse contexto, entre a eficiência e a eficácia características do NPM e a participação da NPG, a Gestão do Conhecimento está no centro de potencialização de inovação na Administração Pública (Cezar *et al.*, 2015).

Uma dessas ações com foco na eficácia, eficiência dos serviços públicos, diminuição de custos, *accountability* e participação do cidadão é o Governo Eletrônico. Mais do que a disponibilização de mais uma possibilidade de acessar informações, serviços e prestação de contas, o *e-gov 2.0* visa a promover a participação do cidadão na esfera pública digital (Evans & Yen, 2006).

Neste contexto, faz-se necessário explicitar o conceito de *ba* elaborado por Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001). Esses autores ampliaram os conceitos de Nonaka & Takeuchi (1997) sobre a Gestão do Conhecimento ao construírem o conceito de *ba* que é espaço físico ou virtual, no qual as redes de cooperação e troca de conhecimentos ocorrem ou são potencializadas. Aqui, pode-se perceber uma relação entre tal conceito e as mídias sociais digitais.

Chun (2012) afirma que as ferramentas de mídias sociais podem prover informação sobre opinião, emoção, intenção, comportamentos e características de seus usuários. Chun (2012) ressalta que o uso das mídias sociais no Governo é considerado uma tecnologia inovadora e um agente de transformação na geração do engajamento do cidadão em campanhas e ativismo de base para compartilhar governança promovendo democracia.

A Tabela 4 consolida a análise teórica sobre a abordagem tradicional de Governo eletrônico e o *e-gov 2.0*.

Tabela 4 – Síntese das perspectivas utilitarista e relacional do Governo Eletrônico

Visão Utilitarista	Visão Relacional
Foco em eficiência e redução de custos	Foco no relacionamento com o cidadão e nas transformações sociais
Promoção da melhoria de processos e de mudanças na burocracia pública	Melhoria da responsividade ao cidadão
Comunicação predominantemente unilateral: do Governo para o cidadão	Comunicação nos dois sentidos, encurtando distâncias
Perspectiva informacional e transacional	Habilitador para: <ul style="list-style-type: none"> - e-participação: engajamento do cidadão nas ações e políticas públicas - Governo Aberto: maior transparência e participação do cidadão no processo decisório da Administração Pública - <i>New Public Governance</i> (NPG): governança compartilhada com foco em transformação

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para entender o funcionamento das mídias sociais, recorre-se, primeiramente, ao conceito de rede. Fialho (2014) explica a estrutura da rede por meios de três elementos fundamentais: a) nós ou atores; b) vínculos ou relações; c) fluxos. Os nós ou atores são as pessoas ou grupos de pessoas que se encontram movidas por um objetivo comum. O tamanho da rede é medido pela soma dos nós. Já os vínculos são os laços que existem e se estabelecem entre dois ou mais nós. O fluxo diz respeito ao sentido dos vínculos. Estes fluxos podem assumir várias designações como unidirecional ou bidirecional.

Segundo Choo (2003, p. 84), a busca de informação é o processo pelo qual o indivíduo procura informações de modo a mudar seu estado de conhecimento. Em rede, um nó pode buscar conhecimento por meio da rede ou de outro nó. Segundo Castells (2013), as redes são globais; as identidades, embora possam ser estimuladas pelo processo de globalização, são locais. O crescimento das mídias sociais virtuais e das redes sociais instiga à investigação da arquitetura das interações sociais existentes.

Batista (2011, p.70) classifica as mídias sociais da seguinte forma:

- a) redes sociais: são representações estabelecidas na Internet das relações e interações entre indivíduos de um grupo;
- b) comunidades virtuais: são grupos formados por indivíduos que compreendem e possuem um compromisso com um senso de valores, crenças e convenções que são compartilhadas entre si e que estabelecem uma relação que vai além do objetivo utilitário de uma particular interação, sem haver, necessariamente, uma interação face a face;
- c) mídias sociais: são ambientes disponibilizados na Internet que permitem aos indivíduos compartilhar opiniões, ideias, experiências e perspectivas com os outros indivíduos. Essas mídias podem permitir tanto a construção das mídias sociais como a construção de comunidades virtuais.

Ilustrando esses conceitos, Batista (2011) categoriza o Facebook como uma mídia social, pois as relações de amizade agrupadas por essa mídia como uma rede social e a página de fãs de uma marca como uma comunidade virtual.

Boyd & Ellison (2007, p. 211) definem *sites* de mídias sociais como serviços baseados na Web que permitem aos indivíduos: (a) construir um perfil público ou semipúblico dentro de um sistema delimitado; (b) articular uma lista de outros usuários com quem eles compartilham uma conexão; e (c) ver e percorrer a sua lista de conexões e aquelas feitas por outras pessoas dentro do sistema.

Tubenchlak *et al.* (2015) enfatizam que a Internet ampliou o intercâmbio de

informações entre consumidores e o compartilhamento de opiniões e conselhos sobre consumo. Do mesmo modo, nas esferas públicas digitais, a mobilização sobre temas, políticas e ações é potencializada pela rede mundial de computadores e de forma especial pelas mídias digitais. Os movimentos nos países árabes e a mobilização no Brasil em 2013 são exemplos disso (Castells, 2013). Assim, as mídias digitais favorecem a comunicação em mão dupla e os cidadãos tomam um papel ativo no diálogo. Por outro lado, a Administração Pública tem à sua disposição informações em quantidade e qualidade sem comparativo anterior.

Pereira *et al.* (2012) salientam que organizações têm interesse no conhecimento tácito para solucionar problemas e atingir objetivos diante de situações fora de rotina. O conhecimento tácito do cidadão disponível nas mídias sociais pode ser fonte de conhecimento para as instituições públicas em temáticas dirigidas.

Freitas *et al.* (2015) destacam que a e-participação é importante para o desenvolvimento de reformas públicas. A Organização das Nações Unidas (ONU) produz, a cada dois anos, por meio do Departamento de Assuntos Econômicos e Sociais o documento denominado *e-governamental Survey*. Segundo esse documento, há três níveis de e-participação. O primeiro nível consiste no fornecimento de informação ao cidadão via *sites* públicos ou quando demandada. O segundo nível, chamado e-consulta, representa o engajamento da população por meio de contribuições mais profundas na deliberação das políticas e serviços. O terceiro nível é a tomada de decisão eletrônica (*e-decision-making*).

Pode-se entender que a existência de mídias sociais pelos órgãos públicos favoreça, de forma direta, a participação nos primeiros dois níveis e proporciona informações para que haja compartilhamento de informação e conhecimento para decisão dos gestores.

A importância das mídias sociais nos contextos da Gestão do Conhecimento e do Governo Eletrônico também é devida pelo fato de poderem ser vistas como repositórios de conhecimento, visto que contêm documentos, dados ou registros originados tanto pela Administração Pública quanto pelo cidadão.

A relevância da percepção da mídia social como possível repositório de conhecimento digital vem da concepção de que um repositório do conhecimento conteria conhecimento valioso que é uma mistura de conhecimento tácitos e explícitos baseado nas experiências únicas dos indivíduos que são ou foram parte daquela companhia, assim como o *know-how* que tem sido tentado, testado e demonstrado como bem-sucedido em situações de trabalho. (Dalkir, 2011, p. 214).

Freitas *et al.* (2014) apontam como avanços o fato de, nos últimos anos, os órgãos

públicos terem disponibilizado em suas páginas na Internet diversos serviços *on-line* aos cidadãos, bem como seus processos de execução orçamentária e financeira, tornando-se mais suscetíveis ao controle social, além de garantir um considerável grau de transparência na Administração Pública. Outro fator relevante destacado pelos autores é a Lei de Acesso à Informação – LAI (2011), que normatiza os procedimentos a serem observados pela União, estados, Distrito Federal e municípios, para garantir o acesso a informações públicas.

Sultan (2012) descreve o desafio de as organizações incentivarem o maior número de seus funcionários quanto possível para se envolver e contribuir para a criação de conteúdo para maximizar o valor dessas ferramentas sociais. Eles terão de empregar métodos de gerenciamento de mudanças para alcançar este objetivo. Além disso, gerentes seniores terão de demonstrar o seu desejo de aprender e posicionar-se como um exemplo para outros subordinados e também para sinalizar o seu desejo de cultivar uma cultura de partilha de conhecimentos (O'Dell & Hubert, 2011). Para Sultan (2012), a Gestão do Conhecimento está entrando em uma era em que as pessoas comuns e os funcionários são esperados para fazer significativa contribuição para a criação e Gestão do Conhecimento, sendo estes ajudados por uma nova forma de pensar Gestão do Conhecimento e uma geração de novas ferramentas e Sistemas de Gestão do Conhecimento com base em duas inovações disruptivas: Web 2.0 e/ou computação em nuvem.

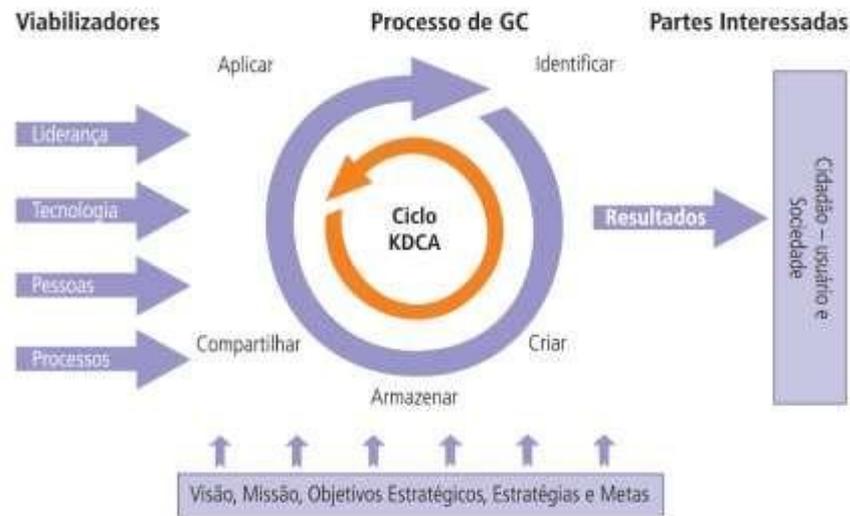
Para Shang *et al.* (2011), as organizações precisam entender que os *sites* passivos da Web 1.0 foram superados pelo paradigma da Web 2.0 baseado em dinâmica e interatividade. Dessa forma, a Web 2.0 impacta a Gestão do Conhecimento e a forma de utilização do conhecimento criado na Internet.

Nesse contexto, propõe-se a ampliação do modelo elaborado por Batista (2008). Partindo da concepção de Gestão do Conhecimento como um método integrado de criar, compartilhar e aplicar conhecimento para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; e contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na Administração Pública e para o desenvolvimento brasileiro (Batista, 2012, p. 49), o modelo foi elaborado o modelo com intuito de ser simples, prático, focado na utilização da Gestão do Conhecimento que resulte em produtos em benefício do cidadão, além de ser relevante, ter linguagem e conteúdo adequados para a Administração Pública, entre outros objetivos.

O modelo consiste em fatores viabilizadores: liderança, tecnologia, pessoas e processo; sustentação do processo de Gestão do Conhecimento no ciclo KDCA (*Knowledge, Do, Check, Act*) na visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas e os consequentes resultados para as partes interessadas identificadas como cidadão-usuários e sociedade,

conforme ilustrado na Figura 2.

Figura 2 - Modelo de Gestão do Conhecimento da Administração Pública brasileira



Fonte: Batista (2013).

Três pontos são ressaltados no modelo de Batista (2012). O primeiro relaciona-se aos direcionadores estratégicos, que são constituídos pela visão de futuro, pela missão institucional, pelos objetivos estratégicos e por metas tendo como finalidade alinhar a Gestão do Conhecimento com a Instituição. Outro ponto de destaque são as cinco atividades do processo de Gestão do Conhecimento (identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento) a partir do denominado ciclo KDCA (Batista, 2012), descrito objetivamente pelo próprio autor.

O ciclo KDCA é composto de quatro etapas. O objetivo da primeira etapa, *Knowledge* (conhecimento), é elaborar o plano de GC. Na segunda etapa *Do* (executar), a organização deve: 1) educar e capacitar os colaboradores; 2) executar o plano de GC; e 3) coletar dados e informações. Na terceira etapa, *Check* (verificar), é verificado se a meta de melhoria da qualidade foi alcançada e se o plano de GC foi executado conforme previsto. Finalmente, na etapa *Act* (corrigir ou armazenar), caso a meta não tenha sido atingida, a organização corrige eventuais erros nas atividades do processo de GC (identificação, criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento). Se a meta foi alcançada, a organização armazena o novo conhecimento por meio da padronização (BATISTA, 2012). Como se trata de um modelo de GC com foco em resultados, o quinto componente enfoca os resultados da gestão do conhecimento. Há dois tipos de resultados esperados com a implementação da GC: imediatos e finais. Os resultados imediatos são aprendizagem e inovação. Como consequência, há o incremento da capacidade de realização do indivíduo, da equipe, da organização e da sociedade na identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento (Batista, 2013, p. 63).

A terceira parte de destaque para a presente pesquisa é a parte interessada: cidadão-usuário e sociedade. Embora Batista (2012) ressalte a importância para a organização de gerenciar o conhecimento a respeito do cidadão-usuário com foco nas expectativas sobre os serviços, não há a elaboração de um *feedback* sobre o cumprimento de tais expectativas. Assim, entende-se que há a proposta de uma perspectiva transacional com o cidadão e não relacional. Propõe-se que a perspectiva relacional esteja presente, ao menos em duas circunstâncias: no viabilizador da tecnologia, por meio da concepção da Web 2.0 e, por conseguinte do *e-gov 2.0* e no componente cidadão-usuário por meio do CIRM.

Ressalta-se, porém, que uma das diferenças da proposta do presente estudo para o consolidado modelo de Batista (2012) é a presença de uma seta dupla no processo, ou seja, o retorno do cidadão-usuário e sociedade para a Administração Pública, ao passo que o foco do modelo de Batista (2012) é o conhecimento interno do órgão público. Outra diferença consiste em identificar o conhecimento e as demandas do cidadão-usuário e da sociedade por meio da potencial esfera pública no intuito de viabilizar, via *Citizen Relationship Management*, um relacionamento genuíno entre a Administração Pública e o cidadão.

2.3 Gestão do Relacionamento com o Cidadão e Mídias sociais

2.3.1 CRM e CiRM

O Marketing de Relacionamento é um novo-velho conceito (Berry, 1995). Segundo Berry (1995), a ideia de ouvir o consumidor em favor de lealdade para aumentar a satisfação dos desejos e necessidades do consumidor remete aos primeiros comerciantes. Para ele, o Marketing de Relacionamento consiste em atrair, manter e, em organizações multisserviços, reforçar a relação entre a organização e o consumidor. Para Grönroos (1994), o Marketing de Relacionamento é um novo paradigma no marketing que muda da visão transacional para a relacional, ou seja, de uma perspectiva instrumental para uma visão em que clientes são bem atendidos e suas necessidades são satisfeitas.

Lourenço & Sette (2013) salientam que o Marketing de Relacionamento possui formas diversas de se definir, apresentar, interpretar e praticar. Lee *et al.* (2009) enfatizam que, quando o CRM é aplicado no setor público, é chamado de CiRM (*Citizen Relationship Management*). Para eles, o CiRM se refere aos sistemas que planejam, implementam, avaliam e controlam os serviços do Governo e maximizam a satisfação do cidadão, ao descobrir as

necessidades dos cidadãos, comunicar continuamente com eles e fornecer informações e serviços que atendam às necessidades dos cidadãos.

Abrucio (1997) analisa os modelos de gestão pública britânica nas correntes gerencial consumerista e a Orientação do Serviço Público (OSP). O autor salienta que, no modelo gerencial puro, a descentralização era valorizada como forma de tornar as políticas públicas mais eficazes. Já no consumerismo, o processo de descentralização tornou-se benéfico na medida em que aproximou o centro de decisões dos serviços públicos dos consumidores, pensados como indivíduos que têm o direito de escolher os equipamentos sociais que lhes ofereçam melhor qualidade. Já a Orientação do Serviço Público distingue-se dessa visão ao introduzir o conceito de Cidadão com conotação coletiva- em contraponto ao consumidor, individual. Portanto para Abrucio (1997), é a partir do conceito de esfera pública que o conjunto de ideias da Orientação do Serviço Público é estruturado.

A esfera pública não é, para a OSP, só o local por excelência da participação dos cidadãos, mas sobretudo onde os cidadãos aprendem com o debate público. Sendo assim, objetivos políticos definidos pelo planejamento estratégico devem ser discutidos e revelados num processo de debate público e não confinados à burocracia. Nota-se neste contexto, o potencial de as mídias sociais serem uma esfera pública digital, um *locus* de empoderamento do cidadão e de aproximação entre a Sociedade e a Administração Pública.

Reddick (2010) apresenta as concepções de CRM e CRM Público. No setor privado, o CRM pode ser definido como uma abordagem de administração holística, possibilitada por meio de tecnologia para focar nos consumidores para fazê-los mais leais e lucrativos para a empresa. Já no setor público, o CiRM pode ser definido como uma estratégia possibilitada pela tecnologia para focar nos cidadãos e nas necessidades deles, bem como encorajá-los a participar com o Governo. Para Reddick (2010), um dos objetivos do CiRM é aprimorar a satisfação do cidadão por meio do *accountability* e da mudança de relacionamento entre Cidadão e Governo. O autor exemplifica como forma mais comum de CRM público os *call centers* e os serviços via *Web*.

Reddick (2010) afirma que uma das razões mais citadas para a implantação do CiRM no setor público é aperfeiçoar o nível do serviço ao cidadão. Habilitar cidadãos para terem um número para pedir informação ou receber um serviço poderia aumentar o nível do serviço prestado. Quando o serviço ao consumidor é padronizado com um *call center*, por exemplo, cidadãos podem estar aptos a conseguirem algum nível de serviço não importando o quê eles têm a resolver. Assim, o CiRM deveria aumentar a satisfação do cidadão com o Governo e fazer o Governo mais resolutivo para as necessidades do cidadão (Reddick,

2010). Reddick vai além ao afirmar que o CiRM pode ser visto como um elemento-chave para entregar serviços públicos centrados no cidadão.

Nam (2012) salienta que as prioridades governamentais requerem considerável suporte da população em geral, porque cidadãos não são meramente consumidores nem usuários dos serviços públicos, mas são também o alicerce de financiamento das operações governamentais por meio de impostos e de votos. Pan, Tan e Lim (2004) enfatizam que poucos estudos são feitos em relação à Gestão do Relacionamento do Cidadão com as agências governamentais, mesmo considerando que o setor público é um dos mais importantes provedores de serviço tendo relevância tanto social quanto econômica.

Para Richter & Cornford (2007), CRM refere-se ao conjunto de técnicas e tecnologias que ajudam organizações a gerirem as interações com os seus consumidores, fornecendo à organização o melhor conhecimento e entendimento das necessidades do consumidor e provendo uma interface consistente do consumidor com a organização. Assim, para os autores, o coração do CRM é a coleta cuidadosa e o armazenamento de informações sobre os consumidores individual e coletivamente. Tais informações poderiam ser usadas de três formas principais: operacionalmente para fornecer suporte de interação com o consumidor; analiticamente para segmentar e classificar o consumidor e para modelar e prever o comportamento do consumidor e colaborativamente para fornecer capacidades *self-service*.

Richter & Cornford (2007) sustentam que os diversos serviços públicos têm, tradicionalmente, operado com uma grande gama de modelos ou identidades, sendo alguns relativamente genéricos (cidadão, consumidor, cliente) e outros mais específicos (passageiros, estudantes). Estes modelos de identificação dos usuários dos serviços são importantes porque eles determinam alguns aspectos da interação do serviço, considerando tanto as expectativas quanto o conhecimento de quem presta o serviço e de quem é o beneficiário.

Richter & Cornford (2007) explicam que, desde a década de 1980, os serviços públicos no Reino Unido utilizam o termo consumidor com o intuito de influenciar as estruturas, os processos e práticas na entrega do serviço público. Assim, o consumidor está no centro das ações dos órgãos governamentais. Tais concepções em como denominar quem se relaciona com a Administração Pública – cliente, consumidor ou cidadão- podem influenciar na percepção do CRM ou do CiRM e, por conseguinte, nas técnicas adotadas e nas metas e objetivos traçados (Richter & Cronford, 2007). No presente estudo, adotou-se a nomenclatura cidadão.

Baird & Parasnis (2011) apontam que as organizações precisam abraçar esta mudança

com uma nova estratégia - CRM Social, que reconhece que em vez de gerenciar clientes, o papel da organização é facilitar experiências de colaboração e diálogo que os clientes valorizam. A evolução dos sistemas de CRM permite que se estruturam bases de conhecimento derivadas dos padrões de interação com o cliente, que no caso do CiRM 2.0 é o cidadão que faz uso das mídias sociais para interagir com o Governo. Anshari *et al.* (2012) apontam que as facilidades de interação e colaborações proporcionadas pelo CRM 2.0 podem ser usadas como ferramentas de empoderamento do cidadão. Esse processo de empoderamento é percebido do ponto de vista dos consumidores como um processo de transformação pessoal. No caso específico da pesquisa de Anshari *et al.* (2012), a ideia de empoderar os usuários de serviços de saúde parte da concepção de que consumidores ou pacientes podem ser aptos a criticar o aperfeiçoamento de sua própria saúde. Tradicionalmente, os sistemas ou planos de saúde tomam a maior parte das decisões nos tratamentos, assim, há uma lacuna na participação dos pacientes nos processos de tratamento de saúde.

Os princípios do CRM no setor privado e no setor público são os mesmos: customização, integração e identificação de clientes estratégicos (Demo & Pessoa, 2015). Schellong e Langenberg (2007) diferenciam o CiRM do CRM em relação à finalidade, já que o CRM público objetiva melhorar a orientação para o cidadão, aprimorar a prestação de contas e influenciar uma mudança na relação entre Governo e Cidadão.

2.3.2 Funcionalidades do CiRM

Kannabiran, Xavier e Amantara (2004) enumeram quatro funcionalidades do CiRM: identificar, planejar (*design*), servir e proteger. A primeira função do CiRM, identificar, envolve identificar os cidadãos com vários requerimentos de serviços. Uma dificuldade apontada é a não integração entre departamentos que favoreçam a consolidação de informações sobre o cidadão. Tal dificuldade é particularmente presente em estruturas públicas bastante hierarquizadas com vários setores e sem uma visão unificada intersetorial dos processos de atendimento e relacionamento com o cidadão.

A segunda funcionalidade relaciona-se ao serviço de entrega de serviços que pode ser do próprio Governo, por iniciativa privada concessionária - ou por Parceria Público Privada (PPP). Os órgãos são responsáveis por planejar apropriadamente esquemas e abordagens para diferentes classes de cidadãos de forma que apenas determinada classe seja servida. Na saúde pública brasileira, pode-se exemplificar isso por meio das campanhas de vacinação ou de

programas que foquem pessoas com necessidades especiais ou condições de saúde específicas.

A terceira funcionalidade é de servir. Nesse ponto, os autores enfatizam que essa função do CiRM é o real habilitador da e-Governança, o que é suportado pelas TICs. Os órgãos responsáveis pela entrega dos serviços usam a combinação de tecnologias *online* e *off-line* para facilitar e diversificar os canais de contatos com o cidadão. Uma ferramenta importante neste contexto é o processo *self-service* em que o cidadão pode configurar o serviço inicialmente enquanto é registrado e tem apoio durante sua vida. Esse serviço ajuda os registros governamentais de duas formas: reduzindo custos e aperfeiçoando o nível de serviços.

A quarta funcionalidade do CiRM é proteger. Tal funcionalidade habilita os cidadãos a estarem em contato com provedores de serviços uma vez que o cidadão os contrata por meio dos impostos pagos. Assim, o cidadão fica protegido em ter os serviços essenciais prestados tais como segurança, saúde, transporte e fornecimento de água. Os autores recomendam que a *Web* poderia ser usada também diretamente na combinação com sistemas de gerenciamento de relacionamento interno com o cidadão que ligam todos os elementos do Governo em prover respostas coerentes e em tempo hábil para os cidadãos. Na democracia digital, em que cidadãos são empoderados para participar na concepção e na entrega de serviços, proteger seus interesses é a preocupação maior.

Nesse contexto, Reddick (2010) destaca que o CiRM é um avanço na solução do *e-gov* que pode ser usado para criar mais foco governamental no cidadão. O CiRM é parte da Nova Administração Pública - *New Public Management* (NPM) e visto como uma parte adicional ao *framework* do *e-gov*.

Para Kannabiran *et al.* (2005), ao contrário da crença popular, o novo paradigma do Governo Eletrônico é a transformação do relacionamento do cidadão e dos processos e os meios para suportá-los. Uma estratégia efetiva de CiRM eleva o cidadão acima das tradições departamentais e linhas burocráticas e o faz o centro das ações do serviço. Por meio do CiRM, a Administração Pública tem a oportunidade de acessar e trabalhar dados no objetivo de aperfeiçoar a imagem do comportamento do cidadão e das demandas dele. Os autores salientam que o CiRM é uma função multi-aplicação que permeia várias funções e que soluções integradas têm sido desenvolvidas com componentes específicos do setor público, tais como processamento eletrônico de registros com pesquisa de texto completo, imagens de documentos e interfaces de arquivo e fluxo de trabalho. As soluções podem analisar e identificar padrões em grandes quantidades de informação armazenada e ajudar a prever as

necessidades futuras e fornecer atendimento personalizado ao cidadão.

Assim, para Kannabiran *et al.* (2005), todos os departamentos governamentais deveriam desenvolver uma abordagem “cidadã-cêntrica” para entregar serviços eficientes para os cidadãos. Eles acreditam que aqueles Governos que são proativos em implementar ferramentas de *Citizen Relationship Management* para oferecer serviços individuais aos cidadãos poderão ser amplamente recompensados com redução de custos, aumento da eficiência e até mesmo eventualmente com suporte eleitoral.

Gwinner *et al.* (1998) explicam os três benefícios que os consumidores recebem nas trocas relacionais com as organizações. O primeiro é o da diminuição de risco, já que há um sentimento maior de confiança. O segundo benefício relaciona-se ao fato emocional, uma sensação de familiaridade ao ser tratado pelo nome. É o benefício social. Já o terceiro benefício consiste no tratamento especial, por meio de ações customizadas e até preferenciais como ocorre, por exemplo, em Programas de Relacionamento que oferecem informações antecipadas, desembarque preferencial ou descontos. Esses benefícios também podem ser percebidos em aplicação no CRM Público, por exemplo, em instituições que se relacionam com doadores de sangue, na área da saúde, até frequentadores de espaços culturais. As estratégias podem ser diferentes do setor privado, mas os benefícios e as sensações geradas possuem similaridade.

Nesse contexto, Berry & Parasuraman (1991) escrevem sobre os múltiplos níveis em que o Marketing de Relacionamento pode ser praticado. O primeiro nível seria por meio de ações de incentivo por preços. O segundo relaciona-se ao fato de que vários encontros de serviço também são encontros sociais. Assim, ações de comunicação regular, customizar as transações, tratar pelo nome constituem táticas deste nível de relacionamento. Este nível é totalmente aplicável ao cidadão pelos órgãos públicos, principalmente, pela utilização de TICs. O terceiro nível de relacionamento entre organização e consumidor/cidadão é o de solução de problemas. Ocorre quando é possível para a organização resolver uma situação que para o consumidor/cidadão é mais complexa. No caso da saúde pública, por exemplo, informar sobre direitos, locais de atendimento, fornecer documentos para preenchimento por meio eletrônico que facilite o acesso do cidadão, ensinar como utilizar determinado produto ou realizar ação específica para prevenir uma situação de risco à saúde. Grayson e Ambler (1999) afirmam que oportunismo, perda de objetividade e aumento de expectativas podem constituir fatores negativos nos relacionamentos a longo prazo.

Portanto, faz-se necessário avaliar a qualidade de relacionamento entre a organização, seja pública ou privada, com o seu público. No contexto dos serviços do *e-gov*, Lee *et al.*

(2009) definem a qualidade do relacionamento como a qualidade da gestão da relação com os cidadãos, que são os próprios consumidores dos serviços de governo eletrônico, por entender e atender as necessidades dos cidadãos, mantendo comunicação interativa com os mesmos, e também por segmentar os serviços em várias maneiras para a conveniência, a fim de aumentar a satisfação do cidadão e eficiência.

Essa qualidade do serviço do *e-gov* consistiria em seguir quatro dimensões: sistema de qualidade, informação de qualidade, serviço de qualidade e relacionamento de qualidade. Qualidade do sistema refere-se à qualidade orientada para o hardware, como tangíveis, conveniência e acessibilidade. Qualidade da informação refere-se ao valor percebido pelo usuário quanto à saída produzida pelo sistema, tais como exatidão, atualidade, e utilidade. A qualidade do serviço consiste em resposta, confiabilidade, empatia e garantia. A qualidade do relacionamento consiste na realização das necessidades do cidadão bem como na efetuação de comunicações interativas, e serviços segmentados (Lee *et al.*, 2009).

Segundo os autores, preencher as necessidades do cidadão relaciona-se com o conceito de CiRM, visto que demanda a compreensão dos comportamentos dos clientes; descobrir as características e necessidades, analisando as necessidades com antecedência; e atender às necessidades. Comunicações interativas refletem o conceito CiRM que exige canais de comunicação com os cidadãos e manter canais bidirecionais de comunicação com os cidadãos.

Reddick (2010) salienta que há diferentes tipos de tecnologia nos sistemas de CRM, sendo que um sistema de alta funcionalidade possibilita a interação entre Governo e Cidadão em diversos meios como Internet, quiosques, contato pessoal, telefone, telefonia móvel, por exemplo. Assim, há um *mix* de possibilidades de interação focada no maior acesso, na comodidade e facilidade para o cidadão. Este estudo foca no relacionamento do Governo com o cidadão, nas perspectivas do CiRM e da Gestão do Conhecimento, no contexto de mídia digital. Sendo assim, o foco está nas ferramentas e esferas digitais e *online*.

Lee *et al.* (2009) apontam que a expansão da Internet e das TICs trouxe uma mudança no serviço governamental. Os países aplicam CiRM no intuito de descobrir as necessidades dos cidadãos, oferecer serviços, utilizar comunicações de via dupla por meio de pesquisa de satisfação, propostas de políticas públicas e participação de acordo com a necessidade de cada parcela da população. Os autores ressaltam também o oferecimento de informações e serviços customizados. Com tal investimento no novo paradigma, o relacionamento acaba tornando-se uma dimensão de escala de qualidade do serviço no Governo Eletrônico (Lee *et al.*, 2009).

2.3.3 CiRM no contexto da Web 2.0

Para análise do CiRM no âmbito do e-gov 2.0, parte-se do princípio de que haja um e-CiRM ou CiRM 2.0, ou seja, uma forma pública do conhecido e-CRM (Marketing de Relacionamento Eletrônico).

Alencar *et al.* (2015) exemplificam o e-CRM com o marketing nas mídias sociais e enfatizam que tal marketing teria o único foco de relacionamento com os clientes por meio da Internet. Kinder (2012) destaca que, em espaços digitais como Twitter e Facebook, é possível que o consumidor/cidadão interaja tirando dúvidas, opinando, discutindo e se informando, enquanto que, por outro lado, as organizações têm um espaço para realização de promoções, debates e até a instituição do denominado SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente) 2.0.

Torres (2009, p. 12) define o marketing nas mídias sociais como “o conjunto de ações de marketing digital que visam a criar relacionamento entre a empresa e o consumidor para atrair a sua atenção e conquistar o consumidor *online*”. Por analogia, pode-se entender que o marketing digital público tenha por objetivos criar relacionamento com o cidadão para atrair sua atenção, obter informações, direcionar ações com o foco em demandas e informações e, por conseguinte, ter/aumentar a confiança do cidadão no Governo e em seus projetos e ações.

Anshari *et al.* (2012) descrevem as diferenças entre CRM 2.0 e CRM 1.0, baseando-se no tipo de relacionamento, conexão e valor gerado. Para eles, o CRM 1.0 é focado principalmente no relacionamento de uma via, também nos planos de consumidor para consumidor (C2C – *Consumer to Consumer*) e consumidor para negócios (C2B – *Consumer to Business*). Já o CRM 2.0 oferece relacionamento colaborativo e suporte de engajamento em relacionamento em rede. Desse modo, CRM 2.0 proporciona aos consumidores suprirem uma grande lacuna nos relacionamentos. Outra diferença entre CRM 1.0 e CRM 2.0 apontada é a restrição de mensagens no CRM 1.0, enquanto no CRM 2.0 múltiplas conexões permitem ganho de conhecimento aos consumidores. O exemplo citado é como a conversa entre pacientes nas mídias sociais pode influenciar a imagem do plano ou Sistema de saúde. Para Anshari *et al.* (2012), o CRM 2.0 compartilha capacidades excepcionais nas mídias sociais que oferecem uma abordagem que transcende o CRM tradicional. No estudo realizado pelos autores, a maioria dos respondentes concordou que tanto as mídias sociais quanto o suporte *online* deveriam ser parte de um sistema de saúde eletrônico.

Para Reddick & Norris (2013), em sua essência, as mídias sociais possuem duas finalidades: comunicação e *networking*. Isso ocorre devido às características de total interatividade e comunicação em mão dupla. Linders (2012) aborda a mídia social e Web 2.0-

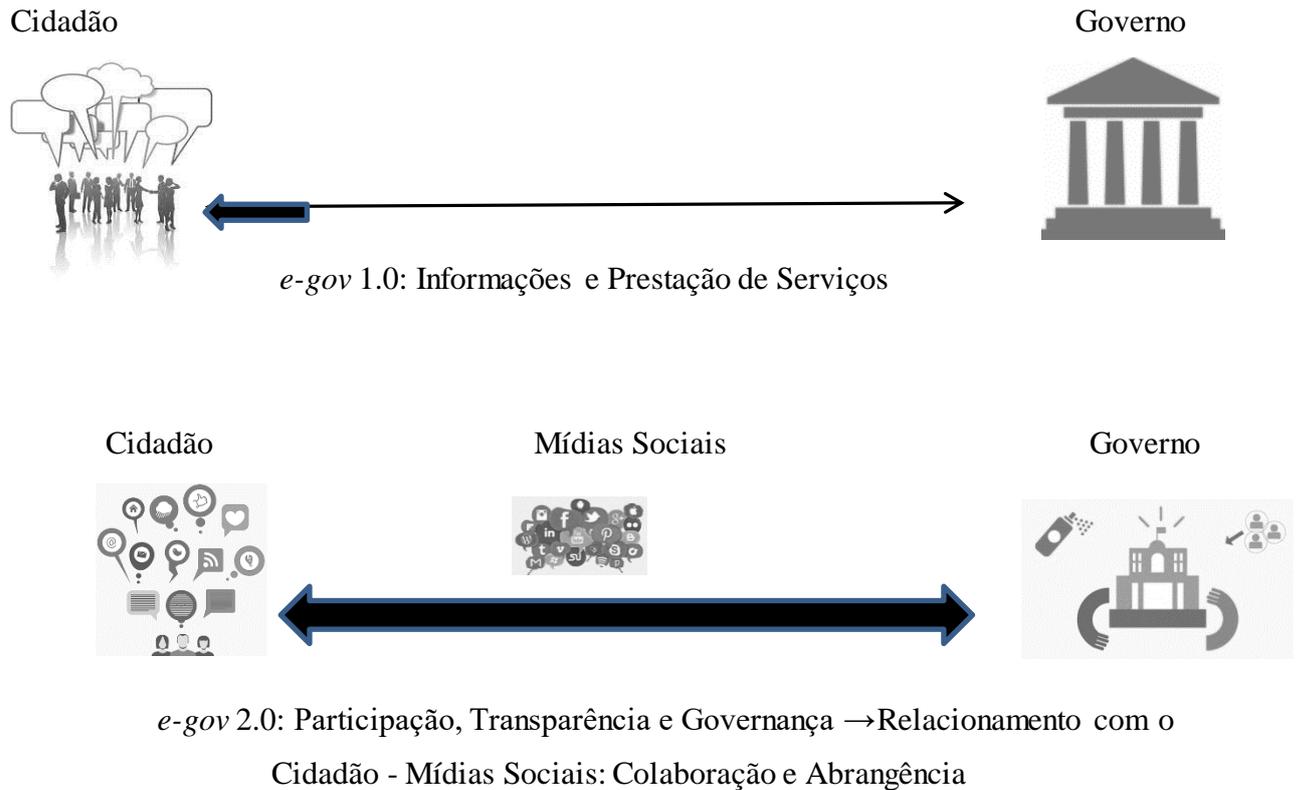
baseando-se no modelo cidadão que discute o papel dos cidadãos como um parceiro de coprodução, não apenas como um cliente passivo de informações e serviços do Governo. Nesta perspectiva, as mídias sociais e plataformas de colaboração *on-line* oferecem uma série de vantagens para a promoção da ação coletiva, incluindo o fato de que é muito mais fácil descobrir e atrair pessoas com interesses comuns; intercâmbio de informações; tomar decisões em grupo em uma escala maior; integrar contribuições individuais; supervisionar um grupo com menos necessidade de hierarquia, e gerenciar a logística melhor devido à eliminação das restrições de tempo e espaço (Chun & Luna-Reyes, 2012).

Bonsón, Torres, Royo e Flores (2012) explicam que a importância da Web 2.0 no setor público ocorre em quatro áreas: aprimorar a transparência do setor público, aprimorar a formulação de políticas, aprimorar os serviços públicos e aprimorar a gestão de conhecimento e a cooperação entre agências. Nota-se que o CiRM pode ser utilizado para ao menos aprimorar os serviços públicos e a formulação de políticas. No caso específico do aperfeiçoamento de políticas, os autores ressaltam que novas formas de participação promovidas pelo uso de TICs aumentam a consciência social e o engajamento do cidadão. A evolução e popularidade das mídias sociais têm originado novas técnicas para engajamento comunitários *online* e adicionado vias para consulta aos cidadãos e interação com a população de forma a facilitar o diálogo, a criatividade, a colaboração e a participação. Todos esses diálogos entre cidadãos e entre Cidadão e Governo podem ter efeitos positivos como aumento do interesse em política e da participação do cidadão, expansão do número de tipos de participação bem como confiança no Governo.

Baseando-se no relatório da OECD (2009), os autores salientam a importância de ter uma visão geral do *status* atual do diálogo empresarial entre os Governos locais e os Cidadãos, assumindo que ele existe de alguma forma e ressaltando que as autoridades públicas estão cada vez mais se voltando para novas maneiras de interagir com os cidadãos para aumentar sua própria eficiência e ser mais proativa nas suas relações com o cidadão (OCDE, 2007). Assim, o CiRM passa a ter, também em sua versão digital, um papel fundamental na construção e/ou no fortalecimento do relacionamento entre Governo e Cidadão.

Como processo de construção visual do *framework*, a Figura 3 ilustra os tipos de relações entre os cidadãos e o Governo nos modelos do e-gov 1.0 (unidirecional) e e-gov 2.0 com um Governo mais aberto e próximo do cidadão.

Figura 3 - Tipos de relacionamento entre Cidadão e Governo



Fonte: Elaborado pelo Autor.

Na primeira situação, há uma situação em que a comunicação entre Cidadão e Governo ocorre de forma praticamente unilateral, representada pela seta mais grossa, no sentido do Governo para o Cidadão. O Cidadão pode se comunicar e realiza esta comunicação, mas não de uma forma incentivada. No e-gov 1.0, os espaços para manifestação do cidadão estão, em sua maioria, restritos a *e-mails* e formulários de “Fale Conosco” em portais institucionais. Pode-se afirmar que não há, de forma sistemática, um relacionamento entre Administração Pública e Cidadãos.

Na segunda situação, de e-gov 2.0, nota-se uma potencialização de relacionamento tanto entre os cidadãos quanto entre a Administração Pública e o Cidadão. No espaço das mídias sociais, a esfera pública digital é potencializada. Cidadãos podem se organizar em comunidades virtuais, se encontrar na mídia social governamental e debater sobre ações e políticas públicas, inclusive nos próprios comentários das postagens oficiais.

A comunicação é bidirecional considerando-se Cidadão e Governo e multidirecional envolvendo todos os participantes. A colaboração e a abrangência são potencializadas pelas mídias sociais. Há maior incentivo à participação, seja por meio de ações triviais como curtir, compartilhar, reagir e também por meio de manifestações como elogios, críticas a ações e políticas públicas. A possibilidade de ações como enquetes e e-votação, apesar de não

representarem todo o potencial das mídias sociais, ilustram uma diferença no relacionamento entre Cidadão e Administração Pública. O potencial de informações e conhecimentos sobre o cidadão, advindos do cidadão e para o cidadão participante propõe um relacionamento potencial diferenciado em que há maior equilíbrio relacional e pode proporcionar alteração na percepção da visão da Administração Pública.

Vigoda (2002) discorre sobre o relacionamento entre a Administração Pública e o Cidadão e as perspectivas, contradições e evoluções teóricas de análise desse relacionamento. No *framework* ilustrado na Tabela 5, Vigoda (2002) apresenta uma síntese de sua pesquisa.

Tabela 5 - Evolução contínua da Interação Administração Pública-Cidadão

	1ª Geração	2ª Geração	3ª Geração	4ª Geração	5ª Geração
Papel do Cidadão	Subordinado	Eleitor	Cliente - Consumidor	Parceiro	Proprietários
Papel do Governo	Regulamentador	Depositário de Fé	Administrador	Parceiro	Subordinado
Tipo de Interação	Coerção do Governo	Delegação	Responsabilidade	Colaboração	Coerção do cidadão

Fonte: Vigoda (2002, p. 531).

Vigoda (2002) diferencia os sistemas de Administração Pública em termos de maturidade no que diz respeito ao relacionamento Administração Pública e Cidadão. O conceito é de uma evolução contínua em que a Administração Pública compartilha responsabilidades. Responsabilidade e colaboração são apontadas por Vigoda (2002) como diferentes “chapéus” para cooperação e parceria em níveis maiores.

A utilização da metáfora da “Senhora Com Dois Chapéus” é utilizada pelo autor para apresentar conceitos e contradições da Administração Pública. Nessa metáfora, o autor destaca as opções da Administração Pública ou pela ideia de responsabilidade ou pela colaboração. A responsabilidade é mais orientada para a centralidade do poder na Administração Pública com concentração máxima no processo decisório. Já a colaboração parte do princípio de descentralização do poder burocrático. Assim, para melhor entendimento, é necessário apresentar os conceitos de coercividade, delegação, capacidade de resposta e colaboração desenvolvidos por Vigoda (2002).

Coercividade representa a forma com que a antiga Administração trata os cidadãos como subordinados aos líderes da Administração Pública que detêm poder e controle quase soberanos. Os cidadãos, por sua parte, aceitariam a tirania ilimitada do Poder Público.

Delegação seria a primeira opção institucional para a entrada dos cidadãos no processo do Governo e construção social, sendo a instalação do sistema eleitoral o maior exemplo.

Dessa forma, é que a percepção do cidadão como eleitor surgiu e provocou, segundo Vigoda (2002), uma grande mudança conceitual e prática no relacionamento Cidadão e Administração Pública.

A percepção do cidadão como eleitor foi apenas um passo no processo para desenvolver a concepção do cidadão como consumidor. Vigoda (2002) salienta que, ao longo dos anos, os esforços dos governos para criar grandes mudanças nas áreas sociais como educação, sistemas de segurança social, programas de saúde, segurança interna e controle do crime foram amplamente criticados tanto pelo desempenho ineficaz e baixa resolutividade quanto pelo mau uso dos orçamentos públicos. Com a noção de que capacidade de resposta às necessidades e demandas de reais cidadãos era insignificante, a crise na implementação de políticas públicas, juntamente com o aumento do cinismo dos cidadãos para com Administração Pública proporcionou rica atividade acadêmica com objetivo de criar alternativas úteis para o melhoramento das políticas em vários campos sociais, bem como nos processos administrativos em geral (Vigoda, 2002). Neste contexto, Vigoda (2002) afirma que:

A principal responsabilidade dos governos e da Administração Pública é definir estratégias objetivas que possam atrair parceria com empoderamento dos cidadãos. Para responder as demandas de efetiva participação do público, os órgãos públicos devem realizar mudanças estruturais e culturais compreendendo o uso de ferramentas de empoderamentos para desenvolvimentos de colaboração. O empoderamento pode estimular um comportamento voluntário dos cidadãos que não é manipulado pela Administração Pública (p. 535).

Essa afirmação de Vigoda (2002) pode ser aplicada ao Governo Eletrônico e entendida também como um conceito de e-democracia. Aliás, pode-se notar semelhança com a “contínua evolução do Governo Eletrônico” e um paralelo é cabível. No e-gov 1.0, o foco é em prestar serviços e informar e a comunicação em mão única, havendo publicização de conhecimento explícito por meio do processo de externalização. Há Gestão da Informação por parte da Administração Pública, mas não há Gestão do Conhecimento. O marketing governamental não é relacional, mas transacional. O Governo Eletrônico 1.0 seria, portanto, o primeiro nível tendo uma característica mais próxima do modelo gerencial que busca oferecer serviços e informações buscando mais eficácia, eficiência e, conseqüentemente, redução de custos. Percebe-se a Administração Pública, também em sua versão eletrônica, com as características apontadas por Vigoda (2002), tendo os cidadãos como sujeitos, sendo os

reguladores da relação de uma forma não relacional, mas coercitiva, informacional, em mão única.

O Governo Aberto já propõe uma troca, uma participação do cidadão. Portanto, há consideração ao conhecimento do cidadão sobre a realidade bem como escuta as demandas sociais. Há uma mão dupla com potencial troca de conhecimento e o início da gestão de informação e de marketing de relacionamento a respeito do cidadão e de suas demandas. Há uma participação inicial do Cidadão. Governo Aberto com foco na transparência e alguma participação seria assim o nível 2 do Governo Eletrônico. Em analogia ao modelo desenvolvido por Vigoda (2002), nota-se que há um início de delegação, um princípio de relacionamento em mão dupla, visto que o cidadão é percebido também como quem suporta a Administração Pública para além do conceito de contribuinte, mas como eleitor. O foco do Governo Aberto em transparência, informação e fase inicial de participação corrobora com esta perspectiva.

O e-gov 2.0 é um caminho para a e-democracia ao propor, de forma mais ampla que o Governo Aberto, a participação do cidadão em propostas e no processo decisório. O CiRM 2.0 pode maximizar, neste contexto, por meio de ferramentas e espaços públicos digitais, como as mídias sociais, a mão dupla de comunicação, a gestão de informações e de conhecimento tanto da Administração Pública quanto no âmbito do cidadão. É o Nível 3 do Governo Eletrônico ao unir Marketing de Relacionamento com o Cidadão na percepção da Web 2.0 e o próprio conceito de Governo Eletrônico 2.0. Há tanto Gestão da Informação quanto Gestão do Conhecimento. O cidadão é percebido como consumidor no contexto de demandas de aperfeiçoamentos de ações e políticas públicas e do relacionamento com a Administração Pública. Contudo, apesar de essa ser a visão majoritária nesta fase, há o papel de parceiro em proposições de ações e políticas públicas quando há utilização de ferramentas como e-votação, consultas públicas eletrônicas e a apropriação de mídias e redes sociais digitais como esferas públicas digitais.

O Nível 4, a chamada e-democracia consiste na consolidação do cidadão como reconhecido pela Administração Pública como fonte de legitimidade de ações e políticas públicas em todo o processo, ou seja, participando efetivamente em elaboração, reestruturação e processos decisórios. O cidadão atinge o empoderamento e, conscientemente, é parceiro e corresponsável com a Administração Pública no aperfeiçoamento de ações e políticas públicas. Neste estágio, atinge-se a denominada Gestão do Relacionamento.

Mesmo que a analogia não seja de forma exata ao modelo de Vigoda (2002), nota-se tanto uma escala de níveis (*e-gov*, Governo Aberto e *e-gov* 2.0) quanto a inserção de novas

ferramentas de gestão para alcançar mais efetividade da Administração Pública e maior empoderamento do cidadão. O ponto de chegada é a e-democracia.

Percebe-se o processo como uma caminhada com ponto de partida no e-gov, entrando a Gestão do Conhecimento como uma ponte passando pelo Governo Aberto, evoluindo para o e-gov 2.0 por meio do CiRM 2.0 e chegando à e-democracia. A e-participação, portanto, estaria inserida no Governo Aberto e mais claramente no *e-gov* 2.0. Mesmo o modelo proposto por Batista (2013) de Gestão do Conhecimento não explicita a relação entre Administração Pública e Cidadão consistindo, assim, em Gestão da Informação no e-gov 1.0. Neste processo, o e-gov vai incorporando a Gestão da Informação, a Gestão do Conhecimento e o CiRM no processo de amadurecimento e, dessa forma, torna-se apto a conseguir seus objetivos pela incorporação dessas abordagens gerenciais e ferramentas.

Em um primeiro momento, a relação entre os construtos Gestão do Conhecimento e CiRM pode ser entendida como o primeiro sendo resultado do segundo. Contudo, no âmbito do CiRM 2.0, é possível compreender a Gestão do Conhecimento do cidadão como oriunda do entendimento ampliado das demandas do cidadão. Assim, o CRM 2.0 abastecido pela Gestão do Conhecimento e entrando em processo cíclico em que o relacionamento de mão dupla gera e aperfeiçoa conhecimento quase que dialogicamente. Enfatiza-se aqui a importância do *feedback*: novos conhecimentos e novas informações gerando um relacionamento e o aperfeiçoando. Importante ressaltar que, a cada novo nível, as práticas do nível anterior são mantidas e evoluídas.

Portanto, ao apresentar a seguir o *framework* de relacionamento e o *continuum* de Vigoda (2002), propõe-se um *continuum* do Governo Eletrônico tendo destacadas as características de cada nível, como o cidadão é percebido pela Administração Pública, o papel da Administração no relacionamento no âmbito do e-gov, a presença da Gestão de Informação, do Conhecimento bem como a fonte da informação e/ou do conhecimento nesta relação. A Tabela 6 sumariza a discussão teórica sobre a evolução do governo eletrônico.

Tabela 6: Resumo da discussão teórica sobre a evolução do governo eletrônico em analogia com Vigoda (2002)

	e-gov	Governo Aberto	CiRM	e-gov 2.0	e-democracia
Característica	Informação	Informação e participação	Informação e participação	Informação, participação e colaboração	Informação, participação, colaboração e empoderamento do cidadão
Percepção do Cidadão	Cidadão como	Cidadão como eleitor	Cidadão como cliente.	Cidadão como	Cidadão como fonte de

	receptor passivo. Comunicação unidirecional	. Comunicação bidirecional	Comunicação bidirecional	parceiro. Comunicação bidirecional	legitimidade da ação. Comunicação bidirecional
Papel da Administração Pública	Regulador do processo	Regulador do processo	Administrador	Parceiro	Sujeito
Gestão da Informação	Presente	Presente	Presente	Presente	Presente
Gestão de Conhecimento	Ausente	Presente	Presente	Presente	Presente
Fonte da informação/do conhecimento	Informação sobre ações da A.P	Informação sobre ações da A.P.	Informações sobre A.P e a respeito do cidadão.	Informações sobre A.P e a respeito do cidadão. Troca de conhecimento entre A.P e Cidadão	Informações sobre A.P e a respeito do cidadão. Troca de conhecimento entre A.P e Cidadão

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Vigoda (2002).

Diante do exposto, no próximo item é apresentada a proposta de *framework* considerando-se cada construto teórico apresentado, seus conceitos, a relação entre eles de modo específico nas mídias sociais. A relação entre a Gestão do Conhecimento e o CiRM gera a possibilidade de *Customer Knowledge Management (CKM)* tendo aí a junção de dois construtos no contexto do Governo Eletrônico. Assim, o *framework* final apresenta o CKM como resultado da interação entre os construtos Gestão do Conhecimento e CiRM tendo como *locus* o e-gov 2.0, mais especificamente, as mídias sociais.

2.4 Proposta de *Framework* de Pesquisa

A proposta do *framework* deriva da análise conceitual dos construtos teóricos bem como da potencial relação entre eles. Dessa forma, o *e-gov* é a base do arcabouço teórico e as mídias sociais são um lugar estratégico de aplicação da política (*e-gov*) e das estratégias de CiRM utilizando a Gestão do Conhecimento.

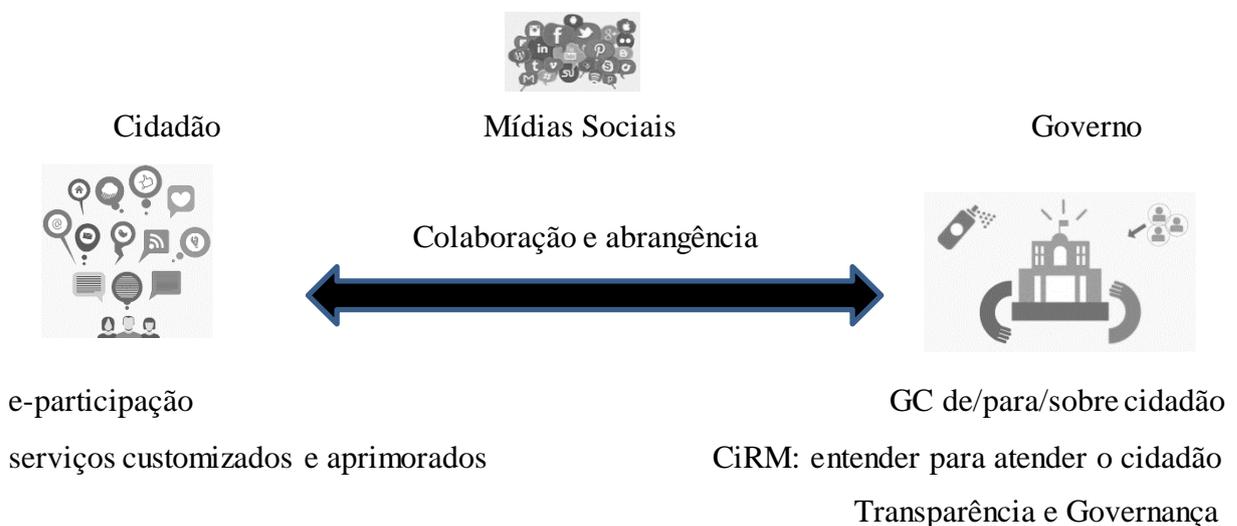
Potencializado pela Gestão do Conhecimento e baseado na política do Governo Eletrônico, o CiRM pode ser executado de modo a favorecer o empoderamento do cidadão, por meio da e-participação, bem como a possibilitar um meio de relacionamento genuíno entre Administração Pública e cidadão. Esse relacionamento poderia contribuir para maior

eficácia, eficiência e legitimidade de ações e políticas públicas. O aumento da confiança na Administração Pública seria um dos ganhos institucionais no relacionamento com o cidadão.

Propõe-se que a perspectiva relacional esteja presente, ao menos, em duas circunstâncias: no viabilizador da tecnologia, por meio da concepção da *Web 2.0* e, por conseguinte do *e-gov 2.0* e no componente Cidadão-usuário por meio do CiRM. Ressalta-se, porém, que uma das diferenças da proposta para o modelo de Batista (2012) é a presença de uma seta dupla no processo, ou seja, o retorno do Cidadão-usuário e sociedade para a Administração Pública. Outra diferença consiste em identificar o conhecimento e as demandas do cidadão-usuário e da sociedade por meio da potencial esfera pública digital no intuito de viabilizar, via *Citizen Relationship Management*, um relacionamento genuíno entre a Administração Pública e o Cidadão em que suas necessidades são satisfeitas.

Diante do exposto, o *framework* proposto busca integrar as perspectivas do *e-gov 2.0*, da Gestão do Conhecimento e do CiRM 2.0. O Governo Eletrônico é entendido como uma política da Administração que possui os objetivos de informação, transparência, redução de custos, comunicação e participação do cidadão. Sugere-se o *framework* ilustrado na Figura 4 considerando-se os atores Cidadão e Governo e o ambiente das mídias sociais. Os potenciais resultados para o cidadão são *feedback* de demandas, confiança, informação e ciência de prestação de contas do Estado. Em relação ao Governo, os potenciais resultados são leitura de clima de demandas e satisfação, aperfeiçoamento de ações e políticas públicas, planejamento de relacionamento com cidadão e legitimidade de ações.

Figura 4 – Proposta de *Framework* de pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor.

A Gestão do Conhecimento é a abordagem utilizada para atingir o *Citizen Relationship Management*, considerando as informações e os conhecimentos trocados entre cidadão e Governo por meio das mídias sociais. Além do mais, a Administração Pública pode vir a possuir conhecimento tácito de fonte dos cidadãos e também conhecimento sobre os cidadãos e a respeito de suas vivências, vontades, necessidades e desejos. Os potenciais resultados para o cidadão são informações sobre conhecimento explícito oficial e maior participação na elaboração e avaliação de ações e políticas públicas. Já para o Governo, os potenciais resultados são publicizar conhecimento explícito para o cidadão, proporcionar avaliação e redirecionamento de ações e políticas públicas segundo o *feedback*, diminuir custos com pesquisas, e até mesmo proporcionar iniciativas de inovação aberta na Administração Pública.

Por sua vez, o CiRM constitui uma ferramenta para utilização das informações e dos conhecimentos gerados no *e-gov 2.0* tanto para e pelo cidadão e para e pelo Governo. Os potenciais resultados para o cidadão são maior valorização do cidadão, sentimento de apropriação do cidadão em relação às ações e políticas públicas devido à participação efetiva e empoderamento na relação, passando de objeto de ações para sujeito de relacionamento. Em relação ao Governo, os potenciais resultados seriam a possibilidade de relacionamento pessoal com o cidadão, fidelização política do cidadão-eleitor, engajamento do cidadão em defesa de ação-política pública, compartilhamento de informações oficiais por parte do cidadão alcançando mais pessoas, racionalização de investimentos em comunicação e direcionamento de campanhas.

O *framework* foi elaborado com base em ampla pesquisa bibliográfica considerando a literatura sobre cada construto teórico e a percepção de uma lacuna teórica sobre o tema e, de forma especial, sobre a relação entre os construtos. O *modus operandi* de cada construto bem como a proposta do *framework* da relação entre cada construto no contexto das mídias sociais como espaço de relacionamento entre Administração Pública e Cidadão está inserida em um movimento de concepção cidadã-cêntrica em que o cidadão passa da postura de receber de ações e políticas públicas para participe dessas ações e políticas.

Dessa forma, o termo relacionamento vem corroborar a visão de o cidadão e-participante em uma e-democracia em uma proposta de *e-gov 2.0* e CiRM 2.0 possibilitados por uma Gestão do Conhecimento na Administração Pública que busca informações a respeito do cidadão. A construção do relacionamento entre Cidadão e Governo proporciona benefícios a ambos. As mídias sociais são um espaço em que grande parte da população está. Dessa forma, a presença da Administração Pública nesta esfera virtual é estratégica para a efetivação de um Governo Eletrônico real e efetivo. No âmbito da Administração Pública, nota-se que

com o uso do *Citizen Relationship Management* seguindo diretrizes da Gestão do Conhecimento, é possível criar/ampliar o relacionamento entre Administração Pública e cidadão.

Nota-se que a possibilidade da e-participação pelo cidadão possibilita, também, informações e conhecimentos que serão utilizados pela Administração Pública no *Customer Knowledge Management*. Há um sentido de construção em ambas esferas (Cidadão e Governo). Com a construção de um relacionamento genuíno em que o cidadão é participativo, o Governo possui informações e conhecimento que possibilitam ações e políticas públicas mais efetivas, direcionadas e legitimadas pela população. Tem-se a consolidação da e-democracia de um lado e do *e-gov* por outro. Assim, percebe-se uma relação de ganho mútuo em que o cidadão é empoderado como sujeito coautor de ações e políticas públicas e o Governo torna-se mais resolutivo, possibilitando maior conhecimento a respeito do cidadão bem como detentor de conhecimentos tácitos aplicáveis na gestão da *res publica*. Portanto, o resultado da construção deste relacionamento tende a produzir resultados positivos bem como a alterar a condição de seus agentes.

Considerando-se o modelo conceitual construído, foram utilizados procedimentos metodológicos quantitativos e qualitativos para viabilizar a aplicação desse modelo. Tais procedimentos são detalhados no próximo capítulo.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 Estratégia e método de Pesquisa

Para Stern (1994), métodos são pessoais, pessoas pensam de formas diferentes e têm suas próprias formas de pesquisas, os tipos de “verdades”. Knafl (1994) afirma que deve haver ajuste entre o pesquisador e o método, entre o estilo de trabalho, a personalidade e a concepção teórica.

O presente estudo apresenta, por meio de três construtos teóricos (Gestão do Conhecimento, *Citizen Relationship* e *e-gov*), uma análise da mídia social como potencial esfera pública digital no contexto de perspectiva da Administração Pública com foco no cidadão. Sendo assim, o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa adequada, de acordo com avaliação de Eisenhardt (1989). Segundo a autora, a construção teórica do estudo de casos é particularmente apropriada quando: a) pouco é conhecido sobre um fenômeno; b) perspectivas atuais parecem inadequadas devido à pouca substanciação empírica; c) estudos de caso conflitam com cada um ou com senso comum; d) ou há o surgimento de nova perspectiva.

Estudos de caso podem ser usados com várias finalidades: prover descrição, testar teorias ou generalizar teorias (Eisenhardt, 1989). A autora concebe estudo de caso como uma estratégia de pesquisa que foca o entendimento de dinâmicas atuais dentro de determinado contexto, podendo envolver caso único, casos múltiplos e numerosos níveis de análise. Para Yin (2001), estudo de caso consiste em estratégia de pesquisa diferente que possui seus próprios projetos de pesquisa podendo estudar, por exemplo, decisões, programas e processos. Portanto, a abordagem de estudo de caso tanto nas concepções de Eisenhardt (1989) quanto na de Yin (2001) é pertinente.

No contexto do *e-gov* e do Sistema Estadual de Saúde de Minas Gerais, considerando-se as estratégias metodológicas e a percepção de Yin (2001) sobre estudo de caso, a pesquisa pode ser classificada como estudo de caso exploratório/descritivo de caso único. O caso é descritivo/exploratório por analisar as relações entre Cidadão e Governo na potencial esfera pública digital e de caso único por centralizar essa análise no Facebook do órgão gestor do Sistema Estadual de Saúde de Minas Gerais, que é a SES-MG. Considera-se também exploratório por contribuir teoricamente em contexto de literatura ainda emergente.

Ressalta-se que o Sistema Estadual de Saúde de Minas Gerais é composto pela Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais que possui um nível central, 28 Unidades

Regionais de Saúde, Fundação Ezequiel Dias (FUNED), Fundação Centro de Hematologia e Hemoterapia de Minas Gerais (Hemominas) composta por hemocentros, hemonúcleos, unidades de coleta e transfusão, posto avançado de coleta externa e Cetebio unidades de atendimento, Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais (FHEMIG) com 6 complexos hospitalares, Escola de Saúde Pública (ESP) do Estado de Minas Gerais, Conselho Estadual de Saúde (CES-MG).

3.2 *Unidade empírica de análise*

A pesquisa consiste na análise de caso único e incorporado (Yin, 2001) em que ao invés de estudar o caso sistemicamente, são escolhidas certas unidades de análise para fazer o estudo. Portanto, escolheu-se como unidade de análise a *Fan Page* da SES-MG no Facebook.

Para a Administração Pública, é possível, por meio desta mídia social entre outros contextos, ter conhecimento sobre a percepção da sociedade como um todo e dos seguidores de forma individualizada, o sentimento e o conhecimento de parte da população sobre a saúde pública e seus serviços. Em uma perspectiva cidadã-cêntrica, os desejos e as necessidades do cidadão podem ser expressos de forma clara nesta potencial esfera pública digital. Até mesmo o engajamento e ações de ativismo podem ser mensurados para antecipar possíveis manifestações ou, ainda, possíveis epidemias.

As perspectivas qualitativas e quantitativas são complementares tanto para coleta quanto para análise de dados e informações. Ambas perspectivas possibilitam descrever de forma mais precisa a proposta de relacionamento na mídia social bem como o engajamento por parte do cidadão. Além disso, a utilização de estratégias quantitativas e qualitativas proporciona, de modo mais completo, descrever como ocorre o processo comunicativo em relação ao conteúdo das mensagens e as características do fluxo comunicacional, e verificar se este processo é predominantemente unidirecional (Governo para o cidadão) ou de mão-dupla.

Em uma perspectiva cidadã-cêntrica da Administração Pública, espera-se que a mídia social digital seja espaço para ações diversas de Governo Eletrônico, como proporcionar informações, *accountability* e prestação de serviços. Mas, também, é esperado que se constitua em *locus* de e-participação e de e-democracia. Neste contexto, a perspectiva qualitativa, pela análise de conteúdo dos *posts* da *Fan Page* da SES-MG, favorece analisar e

descrever o relacionamento entre cidadão e Governo tanto em relação ao conteúdo das mensagens quanto ao fluxo de mensagem (*G2C ou C2G*). Além disso, pode-se verificar se há características tanto do *e-gov* 2.0 quanto do CRM 2.0 no âmbito do caso estudado.

Já a análise quantitativa proporciona a possibilidade de medir os efeitos deste relacionamento por meio, por exemplo, do engajamento do cidadão e da variável de crescimento do número de seguidores na *Fan Page*, ou seja, da interação do cidadão na mídia social estudada. Essa interação pode consistir em e-participação ou em e-democracia caso seja considerada no processo decisório institucional. A quantidade de compartilhamentos, curtidas e comentários representa métrica de análise da e-participação na mídia social digital e está respaldada em propostas metodológicas como a de Bonsón & Ratkai (2013). No contexto específico da saúde pública em que o controle social é preconizado nas leis que regulamentam o SUS (Leis n. 8080/90 e 8192/90), tais análises podem contribuir para verificar se a SES-MG utiliza essa potencial esfera pública digital em consonância com sua missão, visão e valores institucionais.

Ressalta-se que, em Minas Gerais, o Governo Eletrônico está inserido na Secretaria de Planejamento e Gestão (SEPLAG), enquanto a gestão das mídias sociais governamentais é de responsabilidade da Subsecretaria de Estado de Comunicação (SECOM) vinculada à Secretaria de Governo (SEGOV). Portanto, *e-gov* e mídias sociais encontram-se em estruturas organizacionais diferenciadas.

3.3 Estratégia de coleta de dados

Estudos de caso geralmente combinam métodos de coleta de dados como arquivos, entrevistas, questionários e observações. As evidências podem ser qualitativas, quantitativas ou ambas. Para Eisenhard (1989), é possível realizar ajustes adicionais para instrumentos de coleta de dados assim como a adição de questão para protocolo de entrevistas ou questões para o questionário. Tais ajustes permitem ao pesquisador provar temas emergentes ou tirar vantagem de oportunidades especiais que podem ser presentes em dada situação. Ainda, em outras situações, adequações podem incluir a adição de fontes de dados em casos específicos.

Nesta pesquisa, foi utilizada a triangulação de fontes de dados (Yin, 2001) a partir da combinação de métodos diversificados de coleta de dados: análise documental (resoluções normativas sobre *e-gov* no Governo de Minas e orientações da Subsecretaria de Comunicação do Estado de Minas Gerais sobre as mídias sociais).

A análise documental consiste na análise de publicações de caráter regulamentar

publicadas pelo Governo de Minas Gerais a respeito das Tecnologias de Informação e Comunicação bem como manuais de implementação e de redação dos sítios eletrônicos. Também se constitui na análise de material gráfico de campanhas de saúde da Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais (SES-MG). A utilização de análise de documentos sobre diretrizes em relação ao *e-gov* e às mídias sociais teve por finalidade verificar se a e-participação está inserida no Governo Eletrônico e se as mídias sociais são percebidas como potenciais espaços públicos virtuais para efetivação tanto da e-participação quanto do marketing de relacionamento público. Também houve a verificação se o conteúdo produzido está de acordo com o perfil e a demanda do cidadão.

A análise de conteúdo consiste na análise de 1038 *posts* da *Fan Page* da SES-MG no período de 1º de dezembro de 2015 a 30 de junho de 2016 e em materiais gráficos. A observação em relação aos materiais gráficos tem sua relevância devido ao fato de informar ao cidadão a existência ou não da *Fan Page* e, por conseguinte, de seu conteúdo. Também houve análise quantitativa dos dados da *Fan Page* da SES-MG relacionados às métricas de engajamento nas mídias sociais. Essa análise proporcionou a possibilidade de categorização dos *posts* bem como dados sobre o engajamento e ações dos internautas em relação à página institucional no Facebook.

Além das metodologias citadas, foram aplicados questionários estruturados (Chizzotti, 1998) para Gestor Funcional de mídias sociais da Assessoria de Comunicação da Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais (SES-MG), para o Gestor Estratégico do Sistema Estadual de Saúde de Minas Gerais bem como questionários estruturados para seguidores da *Fan Page* da SES-MG indicados como maiores influenciadores pelo software Fan Page Karma, excluindo os seguidores que tenham vínculo empregatício com a Administração Pública Estadual. A utilização de entrevistas para esses três perfis baseia-se na pesquisa realizada por Baird & Parasnis Baird & Parasnis (2011) que apresentaram as percepções dos gestores e dos seguidores da página da IBM no Facebook. Na presente pesquisa, foi acrescentada a visão do Gestor Funcional da *Fanpage*. Assim, foram abordadas as percepções e perspectivas de cada respondente a respeito da *Fan Page* da SES-MG sob a ótica do Governo Eletrônico, do Marketing de Relacionamento com o Cidadão e da Gestão do Conhecimento.

A diversidade de métodos e a triangulação dos dados têm por escopo aumentar a validade interna da pesquisa. Como o estudo de caso de caso é único, o objetivo de generalização intrínseco à validade externa não é possível.

3.4 Estratégia de análise de dados

A opção por utilizar métodos quantitativos e qualitativos vem da complexidade da análise de métricas em mídias sociais apontada por Reddick (2011a). Um problema importante com abordagem quantitativa é que é apenas possível identificar fatores gerais que explicam a e-participação. Assim, alguns fatores implícitos não são identificados nos modelos, mas também podem explicar a e-participação.

Para análise de dados, foram feitas coletas manuais e por meio da ferramenta Fan Page Karma ofertada no portal fanpagekarma.com com escopo de verificar a participação efetiva e das implicações dessa participação na *Fan Page* da SES-MG. Também foi utilizada a análise de conteúdo em relação aos *posts* da *Fan Page*, visto que possibilita o agrupamento de informações em categorias de análise (Bardin, 2002). Fialho (2014) destaca que uma das potencialidades da análise de mídias sociais assenta na possibilidade de radiografarmos as interações sociais entre atores, ou seja, percebermos o lugar que cada um ocupa na estrutura organizacional ou social.

Portanto, em relação ao engajamento dos seguidores da *Fan Page*, serão utilizados dois dos três indicadores utilizados por Soares & Monteiro (2015) adaptado de Souza & Gosling (2012):

- a) taxa de Interação (TxI): representa a soma de curtidas, reações, comentários e compartilhamentos realizados pelos membros de determinadas *Fan Page*;
- b) taxa de Engajamento (ER): é um indicador de desempenho que verifica a proporção de membros da *Fan Page* que, efetivamente, participam seja por meio de curtidas, reações, comentários ou compartilhamentos de conteúdo.

Uma variável relevante no estudo, que pode apontar tanto o crescimento de e-participação quanto de divulgação da potencial esfera pública digital, seja por material gráfico seja por engajamento dos seguidores da *Fan Page*, é a variável Crescimento (Cresc). Essa variável consiste na diferença entre o total de fãs da página no final do período e o total de fãs da página no início do período. Outra variável também apontada por Soares & Monteiro (2015) e Souza & Gosling (2012) é de interações totais, ou seja, o número total de respostas por parte do seguidor seja como comentário, reação ou curtidão. Tal variável

demonstra a aprovação sobre as publicações.

Bonsón & Ratkai (2013) propõem um conjunto de métricas que também é válido para identificar a dimensão de engajamento da mídia social. Cada uma das seguintes métricas reflete uma dimensão e nível de engajamento:

- a) P3 mede a popularidade da *Fan Page* entre os seguidores;
- b) C3 mede o nível de comprometimento dos seguidores;
- c) V3 mede a “viralidade” das mensagens.

Essas métricas foram escolhidas para calcular o índice agregado de engajamento devido ao fato de serem independentes do tamanho da audiência e assim parecerem mais representativos para o engajamento do cidadão. O engajamento é representado por E;

- d) popularidade: P1 Número de curtidas por *post*/ dividiados pelo total de posts. Mede a porcentagem do total de posts que foram cutidos.P2 Total de curtidas dividido pelo total de posts. É a média do número de curtidas por post. P3 $(P2/\text{número de fãs}) \times 1000$. Mostra a poularidade dos *post* entre os seguidores;
- e) comprometimento: C1 Número de *posts* comentados dividos pelo total de *posts*. Representa a porcentagem do total de postas que foram comentados. . C2 Total de Comentários divido pelo total *posts*. É a média do número de comentários por post. C3 $(C2/\text{número de fãs}) \times 1000$. Representa o comprometimento dos seguidores.
- f) viralidade: V1 Número de *post* compartilhados dividos pelo total de *posts*. É a porcentagem do total de posts que foram compartilhados. V2 é calculado pela divisão do total de compartilhamentos pelo total de *posts*. É a média do número de compartilhamentos por post. V3 $(V2 / \text{número de fãs}) \times 1000$. Representa a viralidade dos *posts* entre os seguidores.
- g) engajamento: é o índice de engajamento das partes interessadas. Calculado pela soma de P3, C3 e V3.

A utilização de ferramenta *online* de análise de redes sociais pode proporcionar maior agilidade, confiabilidade e possibilidade de dados que não seriam possíveis ou seriam demasiadamente trabalhosos se coletados de forma manual. Um exemplo é o alcance da informação. Em análise de rede para verificar número de compartilhamentos, por exemplo, tem-se o compartilhamento de cada fã da página do Facebook.

O Facebook da SES-MG possui mais de 85 mil fãs. Se um *post* for compartilhado por 15 fãs, a capilaridade pode ser bastante abrangente, dependendo do número de seguidores de

cada fã que compartilharem. O uso de ferramenta *online* favorece a análise do número de compartilhamentos bem como do alcance da rede. Em pesquisa sobre popularidade de marcas no Facebook, Souza & Gosling (2012) fizeram uso dos softwares Ucinet e o Pagek para verificação da participação efetiva e das implicações dessa participação na *Fan Page* da Fiat bem como da ferramenta *online* Engagement Analytics Pro (EAP) ofertada no portal *online* SocialBakers.com da Candytech, empresa especialista em aplicativos para Facebook (Candytech, 2012a). Portanto, a utilização de ferramentas *online* bem como de *softwares* de análise são corroboradas por outras pesquisas recentes e podem vir a ser uma tendência na análise de mídias sociais.

Após apresentar as metodologias e os conceitos acima, é necessário explicitar quais conceitos são utilizados pela ferramenta escolhida *Fan Page Karma*. No Anexo B, há ilustração de exemplos sobre como tais índices são calculados.

Taxa de crescimento: a ferramenta adota a taxa de crescimento média semanal de uma página no Facebook. Isso faz sentido porque lhe dá uma impressão mais "estável" sobre o crescimento, sem ser demasiado vulnerável a picos repentinos ou diferenças extremas.

Engajamento: mostra uma quantidade média de quantas vezes um fã interage com as mensagens de uma página. É calculado dividindo-se a quantidade diária de reações (curtidas, amor, surpresa, risada, bravo, entre outras que podem ser ocasionais), comentários e ações pelo número de fãs. Ressalta-se que o termo relaciona-se a atividades nas mídias sociais.

Engajamento ponderado: calculado como o envolvimento regular, mas dá uma pontuação para as reações dos usuários. Reações têm peso 1, comentários peso 2 e compartilhamentos peso 3;

Interações com *Post*: mostra quão ativa é a interação do fã com as mensagens de uma página. O indicador mostra a quantidade média de todas as interações (reações, comentários e ações) por fã por *post*. Em oposição à taxa de engajamento, a interação com *post* ignora dias sem quaisquer mensagens;

Interação Ponderada com *Post*: calculada como o pós- interação regular, mas dá uma pontuação para as mensagens do usuário. Ações computam três vezes o valor, ao passo que comentários são valorizados duas vezes mais do que *likes*;

Nível de serviço: mostra quantos *posts* são necessários para obter uma reação da página na forma de um tipo, um comentário ou eliminação. Reações em *posts* de página regular (publicado pela própria página) não contam;

Índice de Desempenho da página: combinação de engajamento e crescimento para dar um valor de estimativa para um sucesso da página e baseia-se nos valores de crescimento

e de acoplamento médio de todas as páginas em índice. Começa-se calculando valores entre 0 e 100%, tanto para o engajamento e para o crescimento. Estes valores servem como uma comparação com todas as outras páginas no índice. Um valor será definido para 100%, se uma página é parte do extrato de 10% para esse valor, de modo que 90% das páginas que estão sendo monitoradas passam a ter um valor mais baixo. Depois disso, o envolvimento e crescimento são multiplicados, a raiz quadrada é extraída e os valores dimensionados para 100 para apresentar a extremidade superior;

Alcance (pagos, orgânico, viral): número de fãs que viram um *post* de um *fanpage*. É feita uma distinção entre "pago" (propaganda), "orgânico" (publicação normais na *fanpage*) e "viral" (menção de usuário ou vincular um *post* ou a *fanpage* em um *post* separado);

Page Views: número único de todos os acessos da *fanpage*, incluindo todas as guias;

Avaliação negativa: O *feedback* negativo é um valor único que indica quantas vezes o administrador da página escondeu um *post* e / ou uma *fanpage* de seus *feeds* de notícias. O *feedback* negativo mostra se os usuários reagem negativamente a mensagens. São exemplos de *feedback* negativo a marcação de mensagem como *spam*, não curtir ou ocultar mensagens;

Usuários envolvidos (Falando sobre): O Facebook utilizava uma métrica denominada "Falando sobre" e, conseqüentemente, este índice também foi removido das estatísticas adotadas pela ferramenta Fan Page Karma. Em vez disso, existe agora o valor "As pessoas envolvidas". Por pessoas envolvidas, entende-se a quantidade de seguidores individuais que clicaram nos últimos sete dias nos *posts* da *fanpage*, compartilhando, comentando e / ou curtindo;

Não Disponível: são informações não disponibilizadas pela ferramenta e identificadas com a sigla "n/a". A não disponibilização de um indicador pode ocorrer pela falta de informações suficientes disponíveis para calcular este valor;

Influenciador: são os fãs mais ativos do período selecionado. Eles são importantes, porque eles espalham a *fanpage* por meio das curtidas, dos comentários e compartilhamentos no *feed* de notícias de seus amigos. Seriam os maiores nós da rede.

Tal arcabouço metodológico é resultado, também, da análise de pesquisas sobre mídias sociais que utilizaram um ou mais métodos de métrica como Bonsón & Ratkai (2013), Souza & Gosling (2012), Soares & Monteiro (2015), Lidén (2013), Criado, Sandoval-Almazan e Gil-Garcia (2013). Nota-se que há construção de métodos de pesquisa nas mídias sociais e de forma especial em pesquisa de *e-gov*. Assim, a utilização de ferramentas que possibilitam as análises quantitativa e qualitativa permite uma percepção mais completa das ações de *e-gov* na esfera social digital.

4 ANÁLISES

4.1 Análise Documental

No âmbito da análise documental, foram inicialmente analisadas publicações de caráter regulamentar relacionadas ao tema Governo Eletrônico, em ordem cronológica, disponibilizadas no sítio <http://www.planejamento.mg.gov.br> mantido pela Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado de Minas Gerais. Ressalta-se que, em 2008, o Governo Eletrônico se tornou uma Diretoria Central de Gestão do Minas *Online*, programa da gestão estadual responsável pelas ações no âmbito da Internet, estando inserido na Subsecretaria de Gestão da SEPLAG-MG, o que revela um reconhecimento institucional da importância do tema. Desde 2009, a estrutura foi alterada e a Diretoria foi elevada à condição de Superintendência Central de Governança Eletrônica inserida na Subsecretaria de Gestão da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão o que constitui uma ampliação do reconhecimento institucional da questão.

O Manual da Resolução SEPLAG n. 68/2008 estabeleceu diretrizes para estruturação, elaboração, manutenção e padronização de serviços eletrônicos oferecidos pelos órgãos da Administração Pública de Minas Gerais. Os órgãos oficiais do Governo de Minas ligados ao Poder Executivo são identificados pelo domínio mg.gov.br. No manual, a descrição de como deve ser estruturado o sítio governamental é detalhada. Preocupa-se com a navegabilidade, intuitividade, ajuda na navegação, padronização da identidade visual, descrição dos serviços institucionais prestados, acessibilidade, segurança e questões técnicas como linguagem de programação.

Ressalta-se a classificação em relação aos tipos de serviços com indicação ao estímulo para o denominado “serviço transacional”. Os serviços deverão ser avaliados de acordo com o seu índice de interatividade. Segundo o Manual da Resolução SEPLAG n. 68/2008, os serviços são graduados em três níveis: informacional, interativo e transacional.

No nível informacional, são fornecidas pela Internet ou telefone apenas informações sobre como obter os serviços. Não existe interação do usuário com o governo. No nível interativo, somente parte do processo de prestação do serviço é realizado pela Internet ou telefone (exemplo: realizar o download de um formulário que será necessário para prestação do serviço). No nível transacional, todo o processo de prestação do serviço é realizado pela Internet ou telefone (exemplos: preencher um formulário online, renovação de licença, pagar um imposto ou uma multa, fazer uma

matrícula online para um curso, marcar uma consulta *online*, atualizar em tempo real informações no banco de dados) (SEPLAG, 2008, p.38).

O Guia de Referência para Elaboração do Plano de Desenvolvimento de sítio de informação de 2009 tem um caráter instrutivo visando à padronização dos sítios governamentais e fortalecendo a resolução de 2008. No âmbito desse Guia, a preocupação principal é com a arquitetura da informação e em assegurar um intuitivo para o internauta. O Guia não menciona aspectos referentes à participação do internauta ou colaboração, mantendo uma visão muito focada na informação e prestação de serviços e caracterizando-se como uma concepção exemplar do chamado *e-gov* 1.0.

Uma diretriz deste Guia consiste em divulgar os sítios governamentais nas publicações oficiais dos órgãos da Administração Pública tanto em comunicados como ofícios e memorandos quanto em *folders* e cartazes para o público externo da instituição. Em relação ao público externo, é explícita a orientação quanto à necessidade em definir o público de cada órgão, ressaltando-se que a forma do sítio governamental e a arquitetura da informação devem levar em consideração o público da instituição. Contudo, nota-se não haver segmentação de abordagem dos papéis do cidadão que pode ser tanto de estudante quanto de usuário do Sistema Único de Saúde, por exemplo, desconsiderando assim a recomendação de Freitas *et al.* (2015) que ressaltam a importância de considerar os diferentes papéis exercidos pelo cidadão na relação com a Administração Pública. O foco das diretrizes expressas no Guia está em informações, prestação de serviços e instrumentalização de TICs, demonstrando estar no primeiro nível de e-participação, segundo definição da Organização das Nações Unidas (2004). Exemplo disso é o fato de não haver citação em relação à abrangência de exemplos de participação ou colaboração do cidadão.

A Resolução SEPLAG n. 77/2011 dispõe sobre normas e procedimentos do atendimento ao cidadão no âmbito da Administração Pública Estadual. Essa normativa regulamenta procedimentos e determina como os órgãos devem proceder de forma a uniformizar o atendimento ao cidadão, ressaltando que o atendimento ocorre nas formas presencial, por meios de sítios eletrônicos, *chats on-line* telefônico, terminais de autoatendimento ou via dispositivos móveis.

Ressalta-se aqui a característica do Governo Eletrônico em seu primeiro estágio de ofertar serviços por meios eletrônicos e uma visão da relevância em propostas como *chat on-line* e dispositivos móveis, demonstrando uma tendência ao chamado *mobile government* (M-GOV), além dos tradicionais sítios governamentais. A preocupação com itens como

segurança, transparência e redução de gastos em insumos – como papel- também é explicitada no documento. Especificamente em relação a dispositivos móveis, há também orientações para construção de aplicativos.

Percebe-se, contudo, que o foco está na prestação de serviço da melhor forma possível, mas não no relacionamento com o cidadão nem mesmo na avaliação e no aprimoramento do próprio serviço. As mídias sociais, já existentes à época no âmbito dos órgãos públicos, também não são citadas nem como forma de atendimento muito menos como modo de relacionamento. Portanto, a resolução de 2011 pode ser entendida como uma versão *mobile* da resolução de 2008 que, se por um lado avança ao abarcar mais uma plataforma tecnológica, por outro lado, mantém a perspectiva unidirecional do Governo para o cidadão (G2C – *Government to Citizen*).

A Resolução SEPLAG n. 79/2012 estabelece diretrizes para estruturação, elaboração, manutenção e administração de sítios de informação de serviços públicos, na Internet dos órgãos e entidades do Poder Executivo da Administração Pública Estadual Direta, autárquica e fundacional.

Em relação ao conteúdo, no art.13, a resolução determina que a estruturação dos sítios governamentais deva privilegiar a prestação de serviço ao cidadão e não somente informações sobre serviços, ou seja, reforça a orientação transacional da resolução anterior. A atualização de informações por meio de matérias ou notícias deve ter prazo máximo de 30 dias. Nota-se que a característica da primeira fase do e-gov, segundo Chun *et al.* (2010), é reforçada no âmbito da Resolução, o que não constitui uma crítica, já que também é função do Governo Eletrônico informar e oferecer serviços online.

Em relação à estrutura, a Resolução indica que, assim como informações sobre a instituição (missão, visão, valores, organograma, quem é quem) é obrigatório ter dados como horário de atendimento, serviços, eletrônicos ou não, prestados pela instituição, programas e ações de governo e transparência. Uma vez mais é perceptível a preocupação institucional com informações, serviços e accountability. A Lei de Acesso à Informação (2011) determina a necessidade de o item “Transparência” nos sítios e portais governamentais.

Uma novidade em relação aos textos anteriores é a inclusão do capítulo “Da Interatividade com os Cidadãos” na Resolução. No art.17, há descrição do serviço de comunicação direta do usuário com o órgão ou entidade denominado "Fale Conosco". Embora, em 2012, já existissem algumas mídias sociais governamentais no âmbito do Estado de Minas Gerais tais como Twitter da Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais, Facebook da Escola de Saúde Pública do Estado de Minas Gerais, entre outras, não há citação

a elas, mas um detalhamento de “interatividade” por e-mail do sítio institucional através de preenchimento de formulário padrão.

No art. 18 do capítulo XI “Dos Serviços”, há a obrigatoriedade de criação de ferramenta que possibilite ao cidadão fazer a avaliação da informação disponibilizada no serviço, sinalizando um avanço na interação com o cidadão. Ainda no texto da Resolução, as competências de cada órgão do Governo de Minas também são explicitadas, deixando clara a importância da SEPLAG-MG, por meio da Superintendência Central de Governança Eletrônica, em fornecer as orientações necessárias ao fiel cumprimento das regras dessa Resolução, além de verificar a conformidade das práticas com o estabelecido nesta Resolução e recomendar as correções necessárias. Já a orientação sobre a definição da identidade visual dos sítios na Internet dos órgãos e entidades do Poder Executivo da Administração Pública Estadual direta, autárquica e fundacional cabe à SEGOV, por meio da Subsecretaria de Comunicação Social.

Nota-se que duas secretarias tornam-se responsáveis por diferentes funções do Governo Eletrônico em áreas que se relacionam às atividades fim – planejamento e comunicação. Todavia, nada é mencionado sobre a e-participação, e-democracia ou até mesmo mídias sociais.

Em maio de 2015, foi publicado o Decreto n. 46.765, dispondo sobre o regimento interno do Comitê de Gestão Estratégica de Tecnologia da Informação e Comunicação e do Comitê Executivo de Tecnologia da Informação e Comunicação no âmbito da Administração Pública Estadual instituídos em maio daquele ano. Nesta normativa, a Secretaria detalha as funções dos Comitês enquanto órgãos competentes sobre as políticas estaduais que envolvem Tecnologias de Informação e Comunicação.

Em 2015, foi elaborado o “Manual para Edição de Conteúdos de Serviços para os sítios do Governo do Estado de Minas Gerais” pela Diretoria Central de Gestão dos Canais de Atendimento Eletrônico da Superintendência Central de Governança Eletrônica da SEPLAG-MG. Este manual consiste em apresentação de conceitos, como serviços, e normas de redação e estruturação dos sítios governamentais. O objetivo da publicação consiste em estabelecer critérios mais específicos para a definição de serviços que devem ser publicados nos sítios para oferecer a informação mais precisa ao usuário.

Embora um manual de redação seja, via de regra, elaborado pela Secretaria ou Assessoria de Comunicação, é perceptível um possível conflito de competências. A Diretoria Central de Gestão dos Canais de Atendimento Eletrônico está inserida na Secretaria de Planejamento e Gestão, enquanto as mídias sociais estão sob a competência da Subsecretaria

de Comunicação Social da Secretaria de Governo. O papel das mídias sociais pode ser entendido como informacional e não relacional na percepção do Governo de Minas Gerais, já que não é entendido como Canal de Atendimento Eletrônico.

Em julho de 2016, a SEPLAG, por meio da Resolução n. 29, atualizou as diretrizes para estruturação, elaboração, manutenção e administração de sítios de informação de serviços públicos, na Internet dos órgãos e entidades do Poder Executivo da Administração Pública Estadual Direta, autárquica e fundacional sem, contudo, alterar os procedimentos de relação com o cidadão nem contemplar as mídias sociais.

Como o contexto desse trabalho é a SES-MG, no âmbito da análise documental, foram considerados não apenas diretrizes estaduais sobre governo eletrônico, mas também documentos específicos da SES-MG. A preocupação com os sítios governamentais e a determinação para a publicação de seus endereços eletrônicos nas produções gráficas oficiais é clara ao analisar o material gráfico (*folders* e cartazes em versões impressas e digitais) produzido pela SES-MG relacionado à AIDS, dengue, gripe, saúde da mulher, tuberculose e vida saudável em 2015. Embora sejam feitas publicações sobre os temas na *Fan Page* da SES-MG, no material gráfico não consta o endereço de nenhuma mídia social, estando presentes os endereços eletrônicos de *hotsites* como o <http://www.saude.mg.gov.br/dengue>.

Na *homepage* do portal <http://www.saude.mg.gov.br> a única menção às mídias sociais é a presença de ícones no cabeçalho, apesar de ser possível compartilhar o conteúdo das páginas nas mídias sociais. Nos *hotsites*, são disponibilizadas artes temáticas com presença de hashtags como #TuberculoseTemCura, todavia não há citação à *Fan Page* em texto ou na própria imagem a ser compartilhada. Percebe-se o foco informacional das publicações e a política de direcionamento ao portal e/ou *hotsites* em que não há características de Web 2.0 como possibilidade de opinião, colaboração e participação, mas apenas de compartilhamento de conteúdo, ou seja, replicação do conhecimento explícito institucional.

Assim, a análise documental possibilita afirmar que há uma crescente atenção ao e-gov no âmbito do Governo do Estado de Minas Gerais, contudo, ainda há a necessidade de melhor articulação entre os atores governamentais no que tange à agregação de funcionalidades mais colaborativas e a evolução em direção aos conceitos de e-gov 2.0 e CiRM 2.0.

Ressalta-se que não há diretriz nem da SEPLAG-MG nem da SECOM-MG da SEGOV-MG em relação à utilização das mídias sociais ficando, portanto, a cargo de cada órgão. Além da ausência dessa diretriz e, portanto tanto da concepção quanto da prática unificadas, não há citação das mídias sociais entre os canais de comunicação com o cidadão

listados pela SEPLAG-MG.

Portanto, é possível afirmar que o conceito de e-gov 2.0 não foi institucionalizado no Poder Executivo do Governo de Minas, considerando-se a análise de suas resoluções e manuais.

4.2 Análise do Conteúdo da Página do Facebook da SES-MG

A análise de conteúdo da página Facebook da SES-MG contemplou o período de sete meses entre dezembro de 2015 e julho de 2016 e proporcionou o montante de 1032 *posts* categorizados de acordo com a Tabela 7. O período foi definido com base na quantidade de meses necessários para se atingir o número de 1.000 *posts* que foi uma premissa assumida para se ter um volume considerável. Há ilustração sobre *posts* analisados no Anexo C.

Conforme detalhado na Tabela 7, as categorias foram definidas considerando-se a proximidade do conteúdo das postagens, a relevância em termos de ações dos internautas (curtidas, compartilhamentos, reações e comentários). Embora um *post* possa, potencialmente, pertencer a mais de uma categoria, foram levados em consideração fatores como a mensagem principal, o destaque da mensagem – imagem maior que o texto da postagem, por exemplo em relação com outros *posts* de conteúdo semelhante. Postagens como alteração de foto ou imagem da *Fan Page* ou com conteúdos sem relação clara com outros *posts* foram desconsiderados da análise. Um exemplo é o *post* sobre compartilhamento de chocolate ou de 10 anos do Twitter.

Tabela 7 - Categorias de *posts* após análise de conteúdo

Categorias	Subcategorias
AIDS/HIV	Aids, Aids/HIV
Campanhas Sazonais	Maio amarelo, Junho Vermelho, Vacinas, Gripe, antirrábica, caxumba, hpv, Ano Novo, Páscoa, Natal, Carnaval, inverno saudável, verão saudável, Dias dos profissionais da saúde
Capacitações	Informações sobre capacitação para trabalhadores da saúde
Dicas de Saúde	Saúde do viajante, saúde do sono, escorpião, alimentação saudável, gastronomia, saúde bucal; sexo seguro
Doenças ligadas ao Aedes	Microcefalia, dengue, chikungunya, zika, síndrome, Síndrome de Guillain-Barré
LGBT	LGBT
Notícias	Retrospectiva 2015, cib, assinatura de contratos, pesquisa científica, Ouvidoria, aplicativos

Promoção à cidadania	Cidadania, violência, assédio, segurana, doação de agasalho, feminismo, doação de sangue, acessibilidade, educação, voluntariado, posts ideológicos e o post de gratidão ouvidoria da saúde, sustentabilidade, voluntariado
Informação e Promoção à saúde	Saúde da criança, volta às aulas, saúde materna, saúde materna e infantil, saúde da mulher, aleitamento materno; Hanseníase, leptospirose, tuberculose, doenças raras, câncer, pneumonia, verminoses, tabagismo
SUS	SUS, SUS;LGBT, 15ª Conferência Nacional de Saúde
Excluídos	Alteração de imagem, 10 anos do Twitter, compartilhar chocolates

Fonte: Dados da Pesquisa

Foram 100.370 curtidas, 624 reações positivas, 15 reações negativas, 20 surpresas, 1.139 comentários, 22.716 compartilhamentos e 84 respostas. Dos 1032 *posts* analisados apenas um possuiu caráter colaborativo. Mas, a colaboração foi instigada na forma da mensagem pelo envio de fotos dos internautas e não na opinião ou colaboração com ações e políticas de saúde.

No caso da campanha de vacinação de gripe, notou-se que, ao receberem reclamações de falta de vacina por parte do cidadão, o procedimento da SES-MG foi de informar sobre a campanha, seguido por informar a respeito da competência do Estado na ação de vacinação e, então, direcionar para Ouvidoria da Saúde.

A categoria AIDS/HIV foi a que se destacou no quesito engajamento/*post*, já que teve 7741 interações com 11 postagens. Em termos absolutos, a categoria Doenças ligadas ao Aedes teve 4.5601 interações com 160 postagens. Uma das razões pode ter sido o número de casos de dengue bem como o “aparecimento” de Zika, Chikungunya e da relação entre Zika e microcefalia no período analisado. A categoria SUS foi a sexta com maior número de interações e de postagens. Ressalta-se que a informação sobre o SUS e suas ações é tida tanto pelo Gestor Funcional quanto Gestor Estratégico como objetivo central da *Fan Page*. A Tabela 8 detalha as reações por *post* nas categorias mais frequentes.

Tabela 8 - Reações por *post* nas categorias mais frequentes

Categoria	Reação/ <i>post</i>
AIDS/HIV	703,72
Campanhas Sazonais	176,33

Capacitação	39,26
Dicas de Saúde	16,95
Doenças ligadas ao Aedes	285
Informação e Promoção à saúde	26,03
LGBT	24,25
Notícias	15,35
Promoção à cidadania	32,52
SUS	32,78

Fonte: Dados da pesquisa

A categoria com maior número de *posts* é de notícias confirmando, outra vez, o caráter informacional da *Fan Page*. Campanhas sazonais, dicas de saúde e doenças ligadas ao Aedes são as outras categorias com maior número de postagens. O engajamento do cidadão por meio de curtidas, compartilhamentos, reações e comentários demonstra um distanciamento entre o conteúdo produzido e o interesse do internauta. Com apenas 11 postagens, a categoria HIV/AIDS teve 7741 reações, com média de 703,72 reações por *post*. Capacitação também possui média de 39,26 reações por *post* tendo tido 15 postagens com o tema. Em média aritmética simples, foram 96,9 reações por *post*. Contudo, se desconsideramos as categorias HIV/AIDS, Doenças Ligadas ao *Aedes* e Campanhas Sazonais que estão muito acima da curva, temos a média de 21,57 reações por *post*, de acordo com o exposto na Tabela 9, tendo este número como referência, percebe-se que as categorias Notícia e Dicas de Saúde estão baixo da média, enquanto Capacitação, Promoção à Cidadania e SUS compõem as categorias com melhor média.

Tabela 9 - Número de *post* produzidos por categoria

Categoria	Reação/ <i>post</i>
Capacitação	15
Dicas de Saúde	180
Doenças ligadas ao Aedes	160
Informação e Promoção à saúde	96
LGBT	39
Notícias	218

Fonte: Dados da Pesquisa

Em um comparativo entre órgãos oficiais de saúde, as páginas do Facebook do Ministério da Saúde, CES-MG, do Conselho de Secretários Municipais de Saúde de Minas Gerais (COSEMS-MG), da Escola de Saúde Pública do Estado de Minas Gerais (ESP-MG), FUNED, Fundação Hemominas, Rede FHEMIG, Secretaria de Estado de Saúde de São Paulo

(SES-SP) e SES-MG foram analisadas utilizando a ferramenta Fanpage Karma no período entre 1º de dezembro de 2015 a 30 de junho de 2016. A escolha pelos órgãos decorre pelo fato de constituírem o Sistema Estadual de Saúde de Minas Gerais ou de ser o órgão gestor da saúde pública nacional, no caso do Ministério da Saúde, ou ainda de ser a Secretaria de Estado de Saúde com ação nas mídias sociais e ter o estado mais populoso da região sudeste, no caso da Secretaria de Estado de Saúde de São Paulo.

Considerando as páginas encontradas na ferramenta e o período estabelecido, entende-se que a ESP-MG, as secretarias de estado de Saúde de Minas Gerais e de São Paulo possuem postagens com média de, no mínimo, uma publicação diária. Dessa forma, os dados comparativos completos só puderam ser feitos entre essas instituições. As demais possuem dados apenas parciais e relativos às postagens, mas taxas como engajamento não são disponibilizadas.

Tabela 10 - Índices comparativos entre *Fan Pages*

Instituição	Número de Seguidores	Engajamento (%)	Interação do Post (%)	Post por dia (média)	Número de posts	Número de reações, comentários e compartilhamentos
ESP-MG	9.148	0,28	0,33	3,08	658	15.839
Ministério da Saúde	1.746.583	1,14	0,22	5,20	1.108	3.752.685
SES-MG	85.044	0,18	0,08	4,87	1.039	125.130
SES-SP	75.961	0,45	0,14	3,55	758	76.433

Fonte: Dados da pesquisa analisados por *FanPageKarma*.

Na Tabela 10, nota-se que o Ministério da Saúde possui as maiores taxas de engajamento, número de *posts* e número de reações tendo também o maior número de seguidores. Já a SES-MG, embora tenha o segundo maior número de seguidores e o segundo maior número de posts, possui as menores taxas de engajamento e de interação por post.

Na Tabela 11, percebe-se que o Ministério da Saúde, mais uma vez, se destaca pela quantidade de reações, curtidas, comentários e compartilhamentos em relação ao conteúdo. O número de curtidas e de compartilhamentos ultrapassa o número de seguidores 1.746.583 o que pode ser indício da capacidade de capilaridade de seu conteúdo. Em termos percentuais, nota-se que a SES-MG possui o menor número de suas interações em compartilhamentos e comentários em relação às outras instituições. Isso pode ser indício do caráter quase que exclusivamente informativo e unidirecional de suas publicações.

Tabela 11 - Detalhamento de ações dos seguidores

Instituição	Número de reações, comentários e compartilhamentos	Número de Curtidas	Número de curtidas e Reações	Número de Compartilhamentos	Número de Comentários
ESP-MG	15.839	11.578 (73%)	266 (0,01%)	3.547 (22%)	448 (0,02%)
Ministério da Saúde	3.752.685	1.838.904 (49%)	21.324 (0,005)	1.822.697 (48,5%)	69.760 (0,01%)
SES-MG	125.130	100.427 (80,2%)	789 (0,006%)	22.773 (18,1%)	1.141 (0,009%)
SES-SP	76.433	43.517 (56,9%)	491 (0,006%)	31.002 (40,5%)	1.423 (0,018%)

Fonte: Dados da pesquisa analisados por FanPageKarma.

Em relação à taxa de crescimento diário, percebe-se que o Ministério da Saúde possui o maior percentual (26,02%), seguido pela Secretaria de Estado de São Paulo (9,15%), pela Escola de Saúde Pública do Estado de Minas Gerais (4,8850) e pela Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais (2,36%).

Ao considerar dados que são disponíveis em todas as instituições, duas novas situações são postas.

Tabela 12 - Comparação entre índices dos órgãos de saúde

Instituição	Número de Posts	Total de reações, comentários e compartilhamentos	Curtidas por post	Comentários por posts	Compartilhamentos por posts
CES-MG	208	2214	6,7	0,8	3,0
COSEMS-MG	31	929	14,2	0,1	15,5
ESP-MG	658	15.839	17,5	0,6	5,3
FUNED	302	6.405	14,5	0,2	6,1
Hemominas	112	13.810	73,2	2,8	46
Ministério da Saúde	1.108	3.752.685	1659,6	62,9	1645,03
Rede FHEMIG	164	3.610	9,9	0,5	11,47
SES-MG	1.032	125.130	96,6	1,09	21,91
SES-SP	758	76.433	57,4	1,8	40,89

Fonte: Dados da pesquisa analisados por FanPageKarma.

No contexto da Tabela 12, a Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais permanece como segunda maior produtora de postagens, no total de reações, comentários e compartilhamentos e de curtidas por *post*. Em relação a comentários por *posts*, a SES-MG

está na quarta posição atrás do Ministério da Saúde, da Fundação Hemominas, da SES-SP e pouco à frente do Conselho Estadual de Saúde de Minas Gerais. O conteúdo da *Fan Page* da SES-MG é o quarto mais compartilhado, atrás das mesmas instituições.

Uma análise mais relacional demandaria a análise de conteúdo, estrutura e políticas das demais instituições. Contudo, a análise acima apresenta uma contextualização tanto em relação a instituições do Sistema Estadual de Minas Gerais quanto a outra Secretaria de Estado de Saúde da região Sudeste e ao Ministério da Saúde, órgão máximo do Poder Executivo na temática saúde.

Cruzando os dados com a análise da produção de conteúdo da *Fan Page*, pode-se afirmar que o conteúdo quase exclusivamente informacional produz um engajamento baseado em curtidas que não prioriza o modelo relacional e a comunicação em mão dupla que é marca do e-gov 2.0. Entende-se haver o que Reddick & Norris (2013) denominaram Web 1.5, ou seja, uma adoção parcial, mas incompleta da Web 2.0 por parte da Administração Pública. Essa conclusão vai ao encontro da percepção expressa tanto pelo Gestor Funcional quanto pelo Gestor Estratégico em resposta a questionário realizada por *e-mail*, conforme discutido no próximo item.

4.3 Análise de Questionários

Para a condução dos questionários no 2º semestre de 2016 com gestores e internautas da *Fan Page* da SES-MG seguiu-se a metodologia de Baird & Parasnis (2011) que apresentou a visão e a expectativa de gestores e clientes da IBM sobre o papel da mídia social. Os seguintes gestores foram selecionados por seu grau de influência: o Gestor Funcional de Mídias Sociais SES-MG e o Gestor Estratégico do Sistema Estadual de Saúde de Minas Gerais. Os questionários encaminhados constam no Apêndice 1, Gestor Estratégico Apêndice 2, Gestor Funcional e no Apêndice 3 aos internautas influenciadores.

Os internautas foram selecionados pela ferramenta *online Fan Page Karma* como mais influenciadores e não detentores de vínculos com a Administração Pública Estadual. A SES-MG está presente nas seguintes mídias sociais: *Facebook* (contexto dessa pesquisa), *Twitter*, *Instagram*, *YouTube*, *SoundCloud* e *Flickr*, tendo sido acrescido na atual gestão (a partir de janeiro de 2014) o Instagram. A seguir, são apresentadas três percepções sobre o Facebook da Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais.

4.3.1 Análise do Questionário enviado ao Gestor Funcional

Segundo o Gestor Funcional, não há um manual institucional de utilização das mídias sociais governamentais, apesar de, na SES-MG, haver orientações para que os jornalistas da SES-MG e das regionais de saúde possam produzir conteúdo para a Web, utilizando ferramentas *online* gratuitas. Embora haja informação a respeito do perfil do usuário da *Fan Page* com prevalência de mulheres de 25 a 34 anos (25%) e com utilização de dispositivo móvel para visualização (52%), tais dados não são considerados na elaboração de comunicação dirigida.

A verba institucional destinada para esta mídia é condicionada à existência de campanhas publicitárias em andamento e utilizada para ações como *post* pagos no Facebook e *banners* na rede de *display* do Google. Uma possível contradição a essa estratégia é a afirmação de que dados de relatórios das mídias sociais apresentados ao Gestor Estratégico sejam levados em consideração para processo decisório nos níveis estratégico, tático e operacional. Essas informações também seriam levadas em consideração para matérias de assessoria de comunicação, campanhas de comunicação, ações de comunicação interna e planejamento de Marketing. Contudo, a informação mais relevante para o Gestor Funcional é relativa ao gênero, relativizando ou desconsiderando outras informações para realizar ações dirigidas de comunicação na *Fan Page*.

Apresentar, mobilizar e difundir informações sobre o SUS em Minas Gerais são, para o Gestor Funcional, as finalidades da *Fan Page* sendo que apresentar o Sistema Único de Saúde de forma ampla e plural na Internet é visto como cumprir o papel da Secretaria. Tendo o direcionamento informativo claro editorialmente, há percepção de que postagens lúdicas e informativas favorecem a participação do cidadão. O cidadão é, por meio do material gráfico produzido pela Secretaria, direcionado para o *site* do órgão, mas não é informado sobre a existência das mídias sociais institucionais- como já visto na análise documental.

Na visão do Gestor Funcional, a diferenciação entre o *site* institucional e as mídias sociais não é percebida no âmbito da Internet 1.0 ou 2.0, mas em uma proposta mais leve e não menos informativa nas mídias sociais, em que as narrativas podem ser trabalhadas de formas diferentes. Essa visão é ressaltada ao expressar uma perspectiva de empoderamento do SUS aos internautas, tratando a saúde pública de uma maneira mais próxima da sua realidade, dentro da linguagem característica da Web. Em relação ao relacionamento com o cidadão, o Facebook é visto como um canal parceiro para divulgar os canais de Ouvidoria, como o Fale Conosco da SES-MG, Portal da Transparência e Ouvidoria da Saúde de Minas Gerais.

Nas respostas do Gestor Funcional, ressalta-se a negação do Facebook como mídia e instrumento de marketing. O respondente refuta a perspectiva do uso da rede social como plataforma de marketing de relacionamento, já que a abordagem do CRM é percebida como instrumento mercadológico e antagônico a objetivos de uma Secretaria de Estado, tais como o fomento de conceitos de cidadania e de pertencimento.

Ao se analisar as respostas, nota-se claramente a percepção do que Reddick & Norris (2013) denominaram Web 1.5. Percebe-se também a não apropriação do potencial do Facebook enquanto mídia social, esfera pública digital e instrumento de potencial para o CiRM 2.0 e a e-democracia. Aproxima-se de um jornal mural eletrônico em que a forma mais leve e despojada das informações é o item mais valorado. Em suma, infere-se a partir da análise do conteúdo das respostas do gestor da Fan Page da SES-MG que o Facebook represente uma possibilidade de uma linguagem mais próxima do cidadão sem necessariamente trazer avanços no campo da interatividade.

É nítida a relação entre a concepção e a prática do Gestor Funcional com as diretrizes expostas na análise documental. A concepção voltada para informação e padronização, a inexistência de normas para gestão da mídia social bem como a ausência da mídia social como canal de relacionamento acabam por balizar o direcionamento informacional da *Fan Page*.

4.3.2 Análise do Questionário submetido ao Gestor Estratégico

Para o Gestor Estratégico, os papéis da mídia social institucional consistem em fortalecer o SUS em Minas Gerais, informar os públicos, ser espaço de relacionamento com os públicos da instituição bem como espaço para sugestões, críticas de ações e políticas. Percebe-se na resposta uma concepção mais ampla e relacional do que a apontada anteriormente pelo Gestor Funcional.

Embora os objetivos acima sejam apontados pelo Gestor Estratégico, o conteúdo da *Fan Page* deve priorizar informações sejam sobre a saúde pública, prestação de serviços relativos à saúde ou direitos e deveres do cidadão. Ainda no âmbito informacional e tendo uma comunicação fortemente unidirecional, salienta-se que informações passadas por cidadãos não são utilizadas em ações como prevenção de epidemias, já que essa Gestão de Conhecimento advindo do cidadão não é proposta da mídia social. Em relação a temas como epidemias e falta de insumos, a análise é feita exclusivamente por uma área técnica específica não considerando as informações advindas da mídia social.

A relevância da *Fan Page* é salientada pelo Gestor Estratégico para fortalecer o SUS e estreitar o relacionamento com o cidadão inclusive considerando no âmbito da gestão, sugestão ou crítica feita na mídia para fortalecimento de ação ou política pública. Contudo, no que diz respeito a denúncias ou reclamações, a orientação é que sejam feitas pelos internautas nos canais de Ouvidoria (Fale Conosco da SES-MG / Portal da Transparência e Ouvidoria do SUS).

Mais uma vez, a mídia social é percebida como ambiente mais leve e descontraído em consonância com a visão anterior do Gestor Funcional, não sendo considerada pelo Governo de Minas Gerais como local de relacionamento com o cidadão, percepção coerente com as diretrizes estabelecidas pela Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado de Minas Gerais.

Se por um lado, o caráter informacional é enfatizado ao se alterar a forma de produção do conteúdo para a mídia social, por outro lado, o relacionamento com cidadão é direcionado para outros espaços mais formais. Apesar de alinhado com o posicionamento do Gestor Funcional, tem-se uma postura mais política e aberta por parte do Gestor Estratégico em relação à participação do cidadão.

4.3.3 Análise do Questionário encaminhado aos Internautas Influenciadores

O perfil dos 24 influenciadores apontados pela ferramenta *FanPage Karma* foi analisado segundo informações que constam em seus perfis nas mídias sociais. Em relação à distribuição geográfica, destaca-se que 13 dos internautas moram na Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH), dois na Zona da Mata, dois na região Sul de Minas, dois no Triângulo Mineiro e um na região Leste. Há também três representantes de outros estados (Santa Catarina e Rio de Janeiro) e um de outro país, Cuba.

Dos 13 da RMBH, nove trabalham no Sistema Estadual de Saúde de Minas Gerais ou são órgãos vinculados à SES-MG, como a Rede FHEMIG. Na região leste de Minas Gerais, o representante no grupo de influenciadores é a Regional de Saúde de Governador Valadares, órgão da SES-MG, enquanto no Triângulo Mineiro, em Iturama, a influenciadora é contratada pela Secretaria. Como tais influenciadores possuem vínculos diretos com o Sistema Estadual de Saúde, os mesmos foram desconsiderados no âmbito desta pesquisa, pois o perfil do respondente deveria ser representativo dos cidadãos e não dos servidores públicos.

Dos 13 influenciadores qualificados para responder o questionário, cinco preencheram e enviaram o formulário. Ressalta-se que houve contato diário por meio de mídias sociais e/ou telefone com os influenciadores. Os contatos ocorreram por meio de mensagens, utilização de

chat do Facebook, adição do perfil como amigos, uso do aplicativo Whatsup bem como procura e contato na rede social LinkedIn, por meio de busca dos perfis. O período de ocorrência dos contatos foi entre 21 de outubro e 02 de novembro de 2016.

O questionário construído com base na literatura analisada possui 32 perguntas (Apêndice), sendo vinte e nove a respeito da percepção do internauta em relação ao Facebook da SES-MG, uma a respeito da percepção do internauta em relação ao seu papel na *Fan Page* e duas a respeito de dados do respondente (faixa etária e gênero). Das 32 perguntas, 27 consistem em múltipla escolha e cinco em questões abertas, sendo que a opção “Outros” esteve presente em duas questões de múltipla escolha.

Sobre os cinco respondentes, há um representante do Sul de Minas, um da Zona da Mata, um de Santa Catarina, um da Região Metropolitana de Belo Horizonte e de outro país. Em relação à percepção individual como internauta influenciador, três se definem como “cidadã(o) mais consciente por participar de uma mídia social governamental”, já para outro consiste “cidadã(o) mais atuante por participar de uma mídia social governamental” e outro 20% nota-se como “cidadã(o) comum participante de uma mídia social governamental”. Nenhum participante se definiu como “especial por participar de uma mídia social governamental” ou “com mais direitos por participar de uma mídia social governamental”.

Propaganda no Google e recomendação pessoal não receberam nenhuma indicação de meio pelo qual os internautas ficaram sabendo da *Fan Page*. Iniciativa própria foi motivo para dois influenciadores, ao passo que propaganda no Facebook, conteúdo compartilhado por amigos no Facebook e indicação de um servidor público receberam uma resposta cada. Sobre o tempo em que seguem a *Fan Page*, três responderem entre 06 meses e um ano, um mais de 02 anos e outro desde o início da *Fan Page* em 2011. Ressalta-se, então, que três dos respondentes passaram a acompanhar na nova gestão estadual iniciada em 2015. Este dado é relevante porque é possível perceber se as visões e os objetivos tanto do Gestor Estratégico de Estado de Saúde quanto do Gestor Funcional são refletidas nas percepções dos influenciadores.

Todos os respondentes afirmaram acreditar que as mídias sociais favorecem a participação do cidadão nas ações políticas públicas bem como que o Facebook da SES-MG é um canal adequado para incentivar a participação democrática, o envolvimento em ações e políticas públicas, o aperfeiçoamento de serviços e políticas de saúde por meio da participação do cidadão bem como a utilização de serviços públicos de saúde.

Nota-se, portanto, uma visão da mídia social como espaço de e-participação e e-democracia. Ao mesmo tempo em que os internautas são unânimes nessas questões, também

são unânimes em afirmar que a mídia social é um instrumento de marketing e que as críticas e sugestões feitas no Facebook devam ser levadas em consideração na tomada de decisões da SES-MG. Assim, potencializa-se a concepção da relação entre e-participação, e-democracia, Gestão do Conhecimento e Marketing de Relacionamento na visão dos influenciadores.

Ao mesmo tempo em que são claras a visão e a expectativa dos respondentes em relação ao favorecimento do Facebook para a e-democracia e à Gestão de Relacionamento, o caráter informativo é ressaltado. Quando questionados sobre motivos que o levam a participar, podendo marcar até três opções, há unanimidade na opção “Conhecer melhor o SUS”, 80% das respostas em “Obter informações sobre saúde”, 60% em “Incentivar campanhas de saúde”, 40% em “Interagir com o Estado” e 20% em “Apoiar a Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais”. “Críticas a Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais”, “Fiscalizar como cidadão as ações do Estado” e “Transparência em dados do Estado” não foram escolhidas.

Essa noção informativa também está presente em outras respostas. Sobre os objetivos da página no Facebook, também podendo marcar até três opções, os mais citados, por quatro dos respondentes, foram “Divulgar informações de Saúde” e “Informar sobre o SUS”, seguidos por “Fazer campanhas de saúde” e “Ser espaço de interação com o cidadão” ambos com uma escolha e “Todas as Opções”, alternativa que incluía “Divulgar as informações de saúde”, “Fazer campanhas de saúde”, “Informar sobre o SUS”, “Prestar contas ao cidadão” e “Ser espaço de interação com o cidadão”.

Em pergunta aberta sobre “Qual deve ser o foco do Facebook da SES-MG”, houve uma resposta ampla “A saúde como um todo” e outras quatro respostas relativas à informação: “Informar sobre a saúde como um todo”; “Informação, divulgação e transparências nos programas da SES-MG”; “Manter gente cidadão informada quanto: a valorização do SUS; Utilização dos serviços públicos de saúde; iniciativas e/ou mobilizações exitosas em saúde em comunidades”.

Dentro do contexto informacional, três responderam que o conteúdo da *Fan Page* os estimula a participar por meio de compartilhamentos, um por meio de curtidas e outro apenas pela leitura. Essa resposta é um indício da relevância dos influenciadores para a SES-MG, visto que, embora haja, segundo a pesquisa quantitativa, um número bem maior de curtidas, os influenciadores propagam o conteúdo produzido para seus seguidores aumentando potencialmente o alcance da mídia social.

Na avaliação da qualidade do conteúdo publicado pela instituição governamental na rede social, em notas de 1 a 10, dois avaliaram com nota 10, outros dois com nota 09 e outro

com nota 08, demonstrando que, para os respondentes, o conteúdo é bastante apropriado. Essa inferência pode ser conferida em questões abertas sobre o conteúdo. Não houve tema abordado que algum respondente achasse que não deveria estar presente. Os conteúdos mais interessantes já abordados foram relacionados ao Sistema Único de Saúde: financiamento, informações sobre valorização do SUS bem como de áreas do SUS como Atenção Primária e as vigilâncias em saúde. Também foi citada a temática “dicas de alimentação”. Temas a serem abordados indicados pelos influenciadores foram direitos do cidadão, controle social, atividades relativas à atenção primária e sobre doenças que estão retornando.

No plano do e-gov 1.0, em que os focos estão na transparência, informações e prestação de serviços, foram abordadas as possíveis relações entre notícias e transparência e notícias e serviços. Para quatro influenciadores respondentes, a página da SES-MG favorece a transparência por meio de notícias, enquanto um respondente afirma que não. Três afirmam que a *Fan Page* favorece a transparência por meio de dados sobre gastos e gestão orçamentária e notícias, enquanto dois discordam. É o mesmo percentual de respostas da pergunta “O Facebook da SES-MG favorece a transparência da gestão pública por meio de dados sobre gastos e gestão orçamentária”.

De acordo com análise do conteúdo, os dados sobre gastos são disponibilizados em notícias, principalmente no portal <<http://www.saude.mg.gov.br>>. Em relação à página institucional na mídia social, as notícias tendem a não ter a característica institucional. Portanto, pode haver nessa percepção sobre, principalmente gastos, uma expectativa em relação ao meio- mídia social- maior do que o conteúdo propriamente disponível neste espaço.

Em relação à interatividade, é perceptível a existência de contradições. Embora apenas um *post* tenha sido classificado como colaborativo, a noção que os influenciadores possuem é outra. Quando questionados sobre qual alteração sugeriria no Facebook da SES-MG, as opções mais escolhidas foram “Mais Informação” e “Mais Interatividade” por dois internautas, seguidas por “Mais Campanhas” por 20%. As alternativas “Alteração no conteúdo”, “Menos informação”, “Menos Interatividade”, “Menos Campanhas” não foram escolhidas.

Esta resposta pode expressar um desejo por “ainda mais informação e interatividade”, visto que quatro influenciadores classificaram a *Fan Page* como “Informativa, colaborativa e participativa porque além da colaboração do cidadão também incentiva a participação do cidadão de forma direta nas ações e políticas públicas por meio da Internet”, enquanto um respondente optou pela classificação como “Informativa e colaborativa, já que também

incentiva a colaboração do cidadão, por meio da Internet, considerando-se o conteúdo da *Fan Page*”.

As opções “Apenas Informativa”, “Apenas colaborativa” e “Apenas participativa”, “As informações são irrelevantes e não incentivam a colaboração do cidadão em nenhum sentido, apenas favorecendo a participação direta nas ações e políticas de saúde por meio de Internet” não foram escolhidas.

No âmbito da e-participação e da e-democracia, para três dos respondentes, o Facebook da Secretaria favorece a tomada de decisões dos gestores de saúde por meio do cidadão, enquanto dois negam esta característica. Mesmas porcentagens ocorrem entre aqueles afirmam que a mídia social governamental que pode ser percebido como um espaço de discussão de ações e políticas públicas (60% sim, 40% não). Percebe-se também que quatro respondentes concordam com a afirmação de que o Facebook da SES-MG pode ser percebido como instrumento de comunicação de via dupla em que há participação efetiva do cidadão, contrastando com os achados da análise documental em que o aspecto unidirecional foi predominante.

Percebe-se que a expectativa está focada em concepção de e-gov 1.0 com informações, sendo o centro do anseio dos internautas. Como a perspectiva do e-gov 1.0 foi ressaltada tanto na pesquisa quantitativa quanto na análise de conteúdo bem como nas entrevistas com o Gestor Estratégico de Estado e com o Gestor Funcional, é possível entender que o influenciador avalia não apenas o que a *Fan Page* é, mas o potencial que possui em relação à interatividade, relacionamento e influência em processo decisório. Há quase uma manifestação inconsciente de que o Facebook seja um espaço com maior interatividade e com possibilidade de interação por meio de curtidas e compartilhamentos. Neste contexto, as expectativas estão de acordo com a proposta do Gestor Funcional e do Gestor Estratégico de Estado de Saúde, embora haja clara percepção dos influenciadores de que a *Fan Page* seja um instrumento de marketing governamental.

Assim, como foi salientada a relação entre a análise documental e a visão do Gestor Funcional, pode-se relacionar as percepções do Gestor Estratégico com a dos internautas Influenciadores. Embora essas percepções sejam focadas na informação, a mídia social também é apontada como espaço de participação e diálogo entre o Cidadão e a Administração Pública tanto pelo Gestor Estratégico quanto pelos internautas Influenciadores. Nota-se que, ao serem consideradas as análises documental, de conteúdo e as respostas do Gestor Funcional, não há incentivo para essa interação nem para a e-participação.

Embora tenham sido excluídas pessoas e instituições ligadas ao Sistema Estadual de Saúde de Minas Gerais, um possível viés consiste no fato de, entre os respondentes, haver instituição governamental de outro Estado e profissionais de saúde, incluindo de órgãos públicos municipais. Esse dado demonstra haver, entre os influenciadores, um possível nicho e um possível diálogo “de si para si”. Neste contexto, a falta de percepção da subutilização da mídia social e da trivialização ocorrida por meio do estímulo à participação por meio de reações, curtidas, compartilhamentos e comentários pode ser decorrente do fato de os órgãos públicos conhecidos por estes internautas, em seus portais e nas mídias sociais, terem o mesmo comportamento de web 1.5 da *Fan Page* da SES-MG.

Nota-se que mesmo sendo influenciadores, a prática de comentários não foi citada pelos respondentes, ou seja, a externalização de opiniões, críticas e sugestões não foi posta em prática. Apesar de cientes de que, no período estudado, não houve nenhuma enquete ou e-votação, os influenciadores respondentes ainda afirmam que a mídia social da Secretaria possui participação.

Assim sendo, reforça-se a noção de que há uma comunicação e uma prática direcionada, mesmo que sem planejamento, para público “iniciado” na saúde pública, ou seja, profissionais ou cidadãos engajados no tema, lembrando a expressão “pregar para os já convertidos”. A análise do conteúdo postado pela Secretaria de Saúde e compartilhado pelos internautas influenciadores denota a falta de uma política de comunicação inclusiva e efetivamente com foco na e-participação, na e-democracia, na troca de conhecimentos e informações nem no relacionamento entre Administração Pública e cidadão.

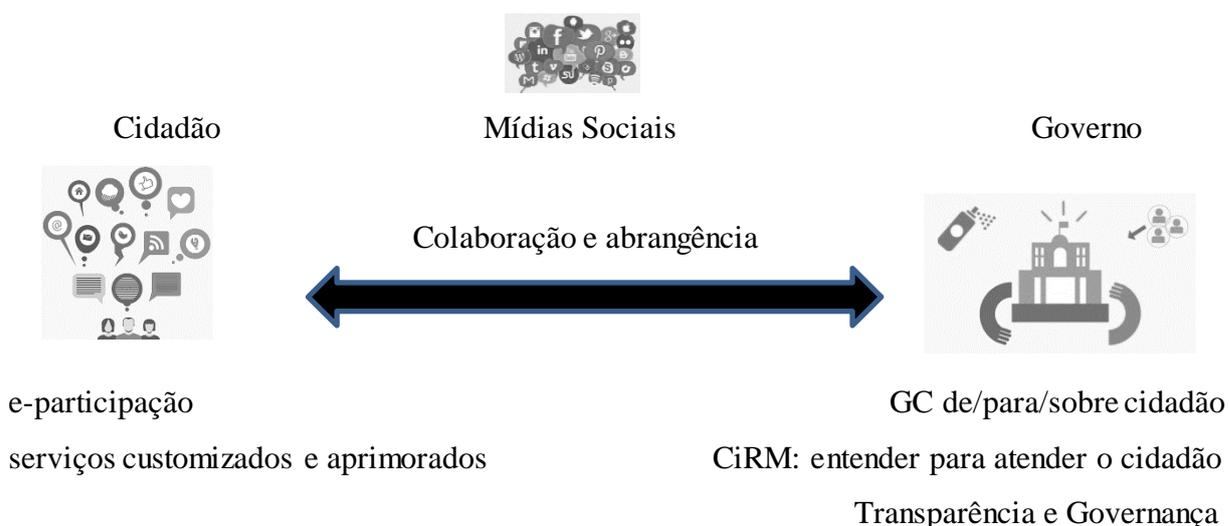
5 CONCLUSÃO

5.1 Contribuição Acadêmica por meio do Framework

A primeira contribuição deste estudo relaciona-se ao *framework* proposto. Em uma perspectiva relacional e decorrente da análise conceitual dos contratos teóricos bem como da relação entre eles, o *framework* busca integrar as perspectivas de e-gov 2.0, Gestão do Conhecimento e CiRM 2.0.

Recapitulando a proposta apresentada na Figura 4 (abaixo), são apresentados os potenciais benefícios da concepção relacional tanto para o Cidadão quanto para a Administração Pública. Pode-se, portanto, por meio desta proposta, verificar em pesquisas que observem a realização ou não dos benefícios em *Fan Pages* que desenvolvam Gestão de Relacionamento com o Cidadão. Com foco nos potenciais resultados esperados, a Administração Pública pode perceber se há eficácia e eficiência nas atividades realizadas nas mídias sociais e, por consequência, se estes espaços estão constituindo realmente esfera pública digital. Tais pesquisas podem abranger de forma específica ou relacional as áreas de Marketing, Gestão do Conhecimento e Administração Pública.

Figura 4 – Proposta de Framework de pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor.

No âmbito específico da Administração Pública, retoma-se a Tabela 6 em que é apresentada analogia ao trabalho apresentado por Vigoda (2002). Neste contexto, é possível verificar o nível evolutivo em que ocorre o Governo Eletrônico não apenas nas mídias sociais, mas como uma parte integrante da Administração Pública. É possível, inclusive, realizar

comparações entre órgãos da mesma esfera de Governo como Secretarias de Estado de Saúde e de Educação ou entre órgãos diversos. Torna-se viável a comparação com órgãos públicos internacionais e até mesmo com instituições privadas, considerando-se ações de Marketing de Relacionamento, por exemplo.

Tabela 6: Resumo da discussão teórica sobre a evolução do governo eletrônico em analogia com Vigoda (2002)

	e-gov	<i>Governo Aberto</i>	CiRM	e-gov 2.0	e-democracia
Característica	Informação	Informação e participação	Informação e participação	Informação, participação e colaboração	Informação, participação, colaboração e empoderamento do cidadão
Percepção do Cidadão	Cidadão como receptor passivo. Comunicação unidirecional	Cidadão como eleitor. Comunicação bidirecional	Cidadão como cliente. Comunicação bidirecional	Cidadão como parceiro. Comunicação bidirecional	Cidadão como fonte de legitimidade da ação. Comunicação bidirecional
Papel da Administração Pública	Regulador do processo	Regulador do processo	Administrador	Parceiro	Sujeito
Gestão da Informação	Presente	Presente	Presente	Presente	Presente
Gestão de Conhecimento	Ausente	Presente	Presente	Presente	Presente
Fonte da informação/do conhecimento	Informação sobre ações da A.P	Informação sobre ações da A.P.	Informações sobre A.P e a respeito do cidadão.	Informações sobre A.P e a respeito do cidadão. Troca de conhecimento entre A.P e Cidadão	Informações sobre A.P e a respeito do cidadão. Troca de conhecimento entre A.P e Cidadão

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Vigoda (2002).

Hipóteses, como as apresentadas abaixo, podem ser verificadas por meio do *framework*:

- a) Instituições que possuem proposta relacional possuem melhor imagem institucional?
- b) Instituições que possuem proposta relacional possuem melhor resultado em ações públicas?
- c) Órgãos do Poder Legislativo possuem maior abertura relacional que órgãos do Poder Executivo?
- d) Países com melhor Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) tendem a apresentar proposta relacional mais efetiva com os cidadãos nas mídias sociais?

e) Os modelos gerenciais interferem na proposta de Governo Eletrônico?

5.2 Contribuições Teóricas no Âmbito do Estudo de Caso

O estudo de caso da *Fan Page* da Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais (SES-MG) evidencia o descompasso entre a teoria sobre as potencialidades tecnológicas e relacionais do Governo Eletrônico e sua efetiva prática pelas instituições. Os benefícios do e-gov estão situados em um amplo espectro que vai desde sua concepção utilitarista focada em informações, serviços *online* e accountability até a e-democracia em que há efetiva Gestão de Relacionamento entre Administração Pública e cidadão em contexto de parceria. Pode-se afirmar que há Gestão da Informação, principalmente do conhecimento explícito da Administração Pública para o Cidadão, contudo, não há Gestão do Conhecimento no âmbito dessa mídia social. O distanciamento entre o que é proposto com base em estudos anteriores e a constatação da análise empírica traz reflexões sobre a prática do Governo Eletrônico e os modelos seguidos pela Administração Pública

Ressalta-se que esta prática não é exclusiva do órgão analisado nem do contexto nacional. Em sua pesquisa sobre órgãos públicos tailandeses, Gunawong (2015) salienta que o foco também esteve na produção de informações e notícias para a população e que essa prática não implica necessariamente maior transparência. O autor ainda enfatiza a necessidade de os órgãos públicos produzirem informação de interesse e relevantes para o cidadão.

Os resultados do presente trabalho corroboram os achados de Bonsón, Royo e Ratkai (2015) para quem há um desperdício de potencial das mídias no que diz respeito ao engajamento do cidadão. Para além do engajamento, os autores afirmam que as mídias sociais oferecem oportunidade para interação direta com o público e proporcionam um canal inovador de participação, disseminação de informação e educação. Soares & Monteiro (2015) ratificam a percepção de desperdício do potencial das mídias sociais, visto que elas podem proporcionar, entre outros benefícios, promoção de contínuas interações entre organização e público e o consequente aumento de exposição da organização no ambiente virtual.

No âmbito do presente trabalho, as visões dos representantes da Administração Pública estão, segundo Reddick (2011b), no modelo gerencial em que o fluxo de informação é de mão única e os cidadãos meramente usam o que é oferecido pela Administração Pública. Nota-se que não há preocupação com um componente considerado fundamental no CiRM por Lara & Gosling (2016): base de informações pessoais do cidadão. Como a visão relacional é

praticamente desconsiderada, a construção de um histórico de relacionamento do cidadão com o Governo não é considerada pelo modelo gerencial.

Cunha, Coelho e Pozzebon (2014) exortam que não se pode restringir o uso da tecnologia a parâmetros restritivos do modelo gerencial, visto que a e-democracia envolve uma comunicação ampla e multidirecional. Ampliando o conceito de trivialização apresentado pelas autoras, utilizado primeiramente em referência às representações sociais, e o conceito de Reddick & Norris (2013) de Web 1.5, conclui-se que, apesar de estar em espaço de Web 2.0, a *Fan Page* da SES-MG ainda se encontra em estado de Web 1.0 e que as possibilidades de participação são trivializadas nas ferramentas curtir, compartilhar, reagir e comentar.

No caso estudado, há a concepção de um portal institucional em outra plataforma, ou seja, a transposição do caráter informativo do portal <www.saude.mg.gov.br> para a mídia social, em exemplo perfeito do que Reddick & Norris (2013) chamaram de web 1.5. Não é concebida a utilização das mídias e redes sociais para fomentar grupos de discussão de políticas públicas nem relacionamento com outras instituições, fornecedores e parceiros. As enquetes não fazem parte das ações de relacionamento sejam no plano opinativo ou meramente consultivo por meio do uso de reações. Consultas públicas sobre projetos de políticas públicas, legislação ou medição de efetividade de ação ou obra ligada à saúde inexistem.

Mesmo tendo um Núcleo de Mobilização na Assessoria de Comunicação Social da SES-MG, não há estreitamento de laços institucionais nem com órgãos públicos nem com organizações sem fins lucrativos ou parceiros da iniciativa privada. O estudo do uso de mídias sociais pela Administração Pública como local de relacionamento interinstitucional é um tema que pode vir a ser explorado em futuras pesquisas. Há que se ressaltar que a instituição estudada não nega a importância em informar sobre saúde, promoções à saúde, campanhas, notícias institucionais, sendo essa a tônica do uso da rede social. A população deve ser informada também pelas mídias sociais, porém uma subutilização do espaço e o aproveitamento como um jornal mural virtual explicitam a comunicação unidirecional e o conceito gerencial.

Ao realizar paralelo com a pesquisa de Chua & Banerjee (2013) a respeito de como ocorre a *Customer Knowledge Management* (CKM) nas mídias sociais da Starbucks, percebe-se que não há o impulso por parte da SES-MG de capturar, organizar, compartilhar, transferir e controlar os conhecimentos relacionados aos cidadãos para benefícios organizacionais nem das ações e políticas públicas. Ao analisar, separadamente, as estratégias citadas por Chua & Banerjee (2013), no estudo de caso do Facebook da SES-MG, é possível afirmar que:

- a) Gestão do Conhecimento para os cidadãos: refere-se a estratégias de CKM que as organizações utilizam para gerir o fluxo de conhecimento da organização para o

cliente/cidadão. Essa estratégia é subutilizada, visto que os dados a respeito dos seguidores são, de acordo com questionário aplicado, relativizados e não proporcionam comunicação dirigida;

- b) Gestão do Conhecimento do cidadão: consiste em estratégias que as organizações utilizam para gerir o fluxo do conhecimento dos clientes/cidadãos para a organização. Nota-se haver, de acordo com respostas dos questionários, a tendência ao direcionamento de opiniões, críticas, comentários, informações e conhecimentos a setores específicos, epidemiologia, ouvidoria, Vigilância Sanitária, sem, necessariamente, uma gestão do conhecimento nem o compartilhamento de informações entre os setores. No caso do Facebook da SES-MG, percebe-se não haver influência do conhecimento do cidadão no processo decisório seja em relação à própria mídia social seja em relação a ações e políticas públicas;
- c) Gestão do Conhecimento sobre os cidadãos: baseia-se em estratégias de CKM em que as organizações utilizam para gerir o fluxo de conhecimento entre os clientes/cidadãos. Trata-se de explorar a percepção dos clientes sobre produtos e serviços a fim de identificar as suas preferências e preocupações. Permite que as organizações tenham uma orientação para que seus clientes possam ser servidos da melhor forma possível. No caso específico da saúde, seria identificar, por exemplo, preferência e preocupação em relação aos serviços de saúde. No caso do Estado e mais especificamente da SES-MG, tais orientações seriam em relação à vacinação, medicamentos, vigilância sanitária, ambiental, saúde do trabalhador, zoonoses bem como sobre a efetividade ou não da implementação de políticas públicas.

Considerando-se os objetivos da pesquisa, conclui-se que as formas de comunicação do Estado com o cidadão e do cidadão com o Estado no Facebook da SES-MG ocorrem em concepção de mão única. A mão dupla existe devido à característica da mídia social, mas não é incentivada. Dessa forma, percebe-se que a participação ocorre trivializada por meio de curtidas, reações, compartilhamentos e comentários, notadamente, de forma amplamente majoritária, por meio de curtidas e compartilhamentos. Por consequência, pode-se afirmar que a mídia social não é utilizada com foco no cidadão e suas demandas como ferramenta tanto de e-gov 2.0 quanto de CRM público. Portanto, a Gestão do Relacionamento, composta pelos construtos de Gestão do Conhecimento e Marketing de Relacionamento com o Cidadão, não está presente, já que o nível do Governo Eletrônico, segundo o *framework* proposto, é o primeiro.

Salienta-se que se chega a um indício similar ao da pesquisa de Cunha *et al.* (2014) de que a estratégia política pode ser a de não explorar o potencial de interação e construção coletiva da Internet, mas proporcionar uma trivialização potencialmente aceita que, no caso da mídia social estudada, seria a utilização de ferramentas como curtir, reagir, compartilhar e, menos utilizada, comentar. A não divulgação em materiais gráficos nem a exposição no portal institucional fortalecem a percepção de estratégia política de não exploração do real potencial da mídia social.

Em relação aos cidadãos mais participantes, constatou-se, embora com amostragem pequena, a predominância de profissionais da saúde ou de órgãos relacionados à saúde com conhecimento sobre o tema e o desejo de ampliar o alcance de informações sobre as ações da saúde pública, a respeito do Sistema Único de Saúde e de promoção à saúde. Os internautas influenciadores pesquisados percebem o potencial da mídia social, mas não notam a subutilização trivializada.

Neste contexto, convém resgatar Bonsón *et al.* (2012) que afirmam que um dos principais problemas para o relacionamento governo-cidadão é a confiança. A confiança pode ser adquirida por meio da promoção de atividades transparentes e eficazes. Assim, o uso das mídias sociais no setor público deve ser entendido, para os autores, como parte de uma mudança de paradigma em curso maior para uma maior autonomia e participação do cidadão.

A primeira limitação da pesquisa diz respeito às escolhas da SES-MG quanto à finalidade de sua presença na mídia social bem como a política de publicação de conteúdo. O termo de uso apresentado no próprio Facebook da SES-MG lista o objetivo da página oficial na rede social como sendo promover informações sobre saúde pública para fortalecimento do SUS e cita que os espaços virtuais em que a Secretaria está presente visam estabelecer diálogo com os internautas sobre ações de prevenção, enfrentamento e mobilização em saúde. Dessa forma, são dois objetivos: informar e dialogar.

No mesmo documento, há listagem de ações que não são aceitas com publicação de *link*, vídeo, áudio ou foto de terceiros que não tenham nenhuma relação com o conteúdo principal ou que possam ser consideradas *spam*, corrente, assédio, ameaça ou propaganda. Tais considerações são padrão em páginas e grupos na rede social. Outras ações não aceitas são expressão de preconceito e propaganda política, partidária, religiosa ou opinião favorável ou contrária a candidato partido político ou coligação e a seus órgãos ou representantes.

Expressas as regras para diálogo com o cidadão, há dispensa de justificativa por parte dos administradores da *Fan Page* de justificar quais os motivos editoriais para publicação ou rejeição de qualquer postagem ou comentário. Assim, fica entendido que os comentários vistos e as reações mensuradas representam o total de expressões admitidas pelos

administradores da *Fan Page*, não sendo, portanto, necessariamente o total de ações realizadas.

A segunda limitação é de ordem contextual. Do início de 2015 até o mês de setembro de 2016, a Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais teve dois secretários de Estado de Saúde, três assessoras de comunicação e alterações no segundo e terceiro escalões. Assim, o contato com os gestores e as normas para acesso a informação foram dificultados, tendo sido autorizado o questionário por *e-mail* ao invés da entrevista presencial.

O presente trabalho possui uma limitação gerada por uma contingência em relação ao número de gestores entrevistados e internautas acessados, visto que o Sistema Estadual de Saúde de Minas Gerais também é composto pela Fundação Ezequiel Dias, Fundação Hemominas, Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais e pela Escola de Saúde Pública de Minas Gerais, além do Conselho Estadual de Saúde de Minas Gerais. Entrevistas ou questionários com gestores e com profissionais responsáveis pelas mídias sociais dessas instituições poderiam trazer informações e dados mais amplos, inclusive de forma comparativa, da percepção a respeito dos construtos estudados. Dentro da própria SES-MG, há unidades regionais de saúde que possuem *Fan Pages* nas mídias sociais. Portanto, entrevistas ou questionários com os gestores das unidades e os profissionais responsáveis pelas *Fan Pages* também poderiam identificar diversidade ou não da percepção das mídias sociais e as implicações em relação à Gestão do Conhecimento, Marketing de Relacionamento com o Cidadão e Governo Eletrônico.

Outra limitação diz respeito ao período de coleta de dados, já que uma análise com maior número de *posts* poderia trazer dados referentes à gestão anterior da *Fan Page* e ao período de transição entre as gestões estaduais de 2014 e a atual. Outro aspecto pertinente ao período de coleta de dados foi a sazonalidade de uma questão crítica de saúde pública, sendo que esse fato constitui ao mesmo tempo uma limitação por não se tratar de um período normal e uma robustez do trabalho visto que se investigou o uso da rede social em um período de crise. Com o aumento do número de casos de dengue e a ocorrência de doenças relacionadas ao *Aedes aegypti* como zika, chikungunya e a relação entre zika e microcefalia, a participação por meio de curtidas, compartilhamentos e comentários sobre estes temas pode ter sido potencializada. Embora o conteúdo em relação a doenças relacionadas ao mosquito tenha sido focado na dengue, nota-se repercussão de engajamento nas outras doenças.

A amostragem representa, também, limitação em relação aos influenciadores. Primeiramente, pela limitação do número proporcionado pela ferramenta *Fanpagekarma*, 24. Em segundo momento, pela identificação de quase metade dos influenciadores serem

servidores públicos estaduais de saúde ou terem algum tipo de vínculo empregatício com órgãos do Sistema Estadual de Saúde. Por fim, embora com taxa de resposta próxima a 40%, o número absoluto de influenciadores respondentes é pequeno (cinco).

Portanto, tais limitações proporcionam recorte específico institucional em contexto determinado por crise e surgimento de doenças com grande impacto social. Tais limitações, de forma alguma, minimizam os resultados encontrados tanto quantitativa quanto qualitativamente, mas os enfatizam no contexto estudado. Mesmo neste contexto, não houve ação de relacionamento efetivo com o cidadão seja no âmbito do CiRM seja em relação à Gestão do Conhecimento de dados e fatos apresentados pelos internautas.

Assim sendo, são propostas novas pesquisas em relação às mídias sociais e aos construtos analisados. O estudo sobre Governo Eletrônico, Marketing de Relacionamento com o Cidadão e a relação com a Gestão do Conhecimento é uma tendência internacional e o momento atual, no Brasil, é de despertar a valorização desses temas tanto no âmbito acadêmico quanto da prática da Administração Pública.

A contribuição desta pesquisa pode ser ampliada com novas pesquisas relacionando os construtos estudados. Sugerem-se estudos de casos comparativos com outros órgãos públicos tanto das esferas nacional, internacional, estaduais e municipais. O estudo sobre ações da Administração Pública no que diz respeito ao *mobile government (M-GOV)* também pode contribuir para a percepção das ações do Governo Eletrônico nestas plataformas. Para além das mídias sociais, estudos tanto quantitativos quanto qualitativos sobre o investimento do Poder Público em outras plataformas, como *mobile government*, têm o potencial de demonstrar atualidade de políticas de Governo Eletrônico.

A replicação da pesquisa em órgãos do Poder Executivo pode fortalecer a conclusão ou demonstrar peculiaridades da unidade de análise. O estudo em órgãos de outros poderes do Estado, Judiciário e Legislativo pode demonstrar o perfil comparativo de cada Poder no relacionamento com o cidadão inclusive considerando-se os modelos de Gestão e os tipos de Interação de cada poder com o cidadão.

No âmbito da saúde, estudos podem contribuir para verificar se os resultados apresentados são específicos deste estudo de caso ou se outras Secretarias de Saúde adotam práticas diferenciadas. No contexto do controle social, pesquisas envolvendo Conselhos Municipais e/ou Estaduais podem demonstrar se há repetição do modelo e das práticas dos órgãos gestores em instituições que têm como um de seus objetivos primários a interação com o cidadão e o estímulo à participação nos processos decisórios seja por meio presencial seja por via eletrônica (e-participação).

Estudos comparativos entre linguagem de portais institucionais e *Fan Pages* podem constituir análises de paralelos entre estágios do Governo Eletrônico. O estabelecimento de grupos focais com internautas intensivos no uso (*hard users*) de mídias sociais pode proporcionar estudo qualitativo sobre percepção da Gestão do Conhecimento, de ações de Governo Eletrônico e Marketing de Relacionamento com o Cidadão.

Verificar a implantação e/ou manutenção de grupos temáticos promovidos pela Administração Pública na esfera digital constitui também oportunidade de verificar se o conhecimento e as informações advindas dos cidadãos são utilizadas tanto pelos quadros técnicos quanto de gestão da Administração Pública. Adicionalmente, comparações de estratégias de Marketing de Relacionamento de instituições sem fins lucrativos em relação ao Marketing de Relacionamento com o Cidadão de instituições públicas também pode prover informações sobre o grau de maturidade do CiRM.

Sugere-se também a realização de pesquisas com cidadãos que utilizem outros canais de atendimento, como o *call center* e os portais governamentais para identificar fatores que aprimoram o relacionamento. Pode-se também traçar comparativo entre portais governamentais e mídias sociais como canais de atendimento ao cidadão.

O estudo pela perspectiva do cidadão internauta pode ser de relevância ao abordar temas como a disposição ou não a participar do Governo Eletrônico, as motivações do cidadão participar da mídia social governamental, o perfil dos principais influenciadores, a expectativa do cidadão em relação à e-democracia e a percepção sobre o papel e a utilização da mídia social governamental. A questão do engajamento perpassa algumas das questões propostas: disposição, motivação, forma de engajar e até mesmo a percepção do engajamento além da trivialização proposta nas mídias sociais (curtir, reagir, compartilhar e comentar).

Tais pesquisas proporcionariam uma visão ampliada sobre ações da Administração Pública, percepção do cidadão e conceitos que estão sendo aplicados ou ignorados tanto pela Administração Pública quanto pelos cidadãos e sociedade organizada.

Portanto, espera-se que a presente pesquisa possa contribuir para novos trabalhos a respeito de cada construto exposto bem como na análise do relacionamento entre eles. A perspectiva de Web 1.5 utilizada demonstra que o modelo de Administração Pública pode não ter percebido ou aceito a mudança de paradigma que a própria sociedade propõe ao utilizar as mídias sociais para mobilizações em relação a instituições e políticas.

Manifestações políticas ocorridas neste século em diversos países, inclusive no Brasil, têm utilizado as mídias sociais tanto para divulgar e debater ideias quanto para mobilização popular. As mídias sociais governamentais devem fazer parte deste movimento de

proposições e não ter uma atitude de esconder para o grande público ou falar apenas para determinado grupo. O Governo Eletrônico deveria ser considerado uma política de Estado que deve ter como fim a e-democracia.

Criado *et al.* (2013) discorrem sobre um Estado Inteligente em que haja associação entre inovação e Governo Aberto com *big datas* (*Governo Aberto, Open Data*) em que as mídias sociais estejam integradas neste movimento. As teorias e os modelos aqui expostos ratificam os papéis dos acadêmicos e dos administradores públicos em propor formas de e-participação de modo construtivo para o processo democrático, visando não apenas à transparência, informação e efetividade do Poder Público, mas também um relacionamento aberto, propositivo, transparente e efetivo entre cidadãos e Administração Pública. Nessa perspectiva, esta pesquisa espera, por meio de contribuições teóricas e da análise do estudo de caso, contribuir para instigar novos estudos e novas ações em relação aos temas abordados.

5.3 Implicações para gestores públicos

Este estudo também apresenta potencial de contribuição para os gestores públicos em termos de práticas em relação aos construtos utilizados e às mídias sociais.

A primeira contribuição seria em relação às diretrizes institucionais em relação às mídias sociais como potencial esfera pública digital e, portanto, local de interação, relacionamento e e-participação. Com legislação que considere a relevância da Gestão da Informação e do Conhecimento para construção/consolidação de uma percepção de Marketing de Relacionamento com o Cidadão no âmbito do e-gov 2.0, pode-se tanto resgatar as destacam quatro grandes perspectivas do *e-gov* apontadas por Lenk & Traummüller (2002):

- a) perspectiva do cidadão, que tem a finalidade de prestar serviços por meio de sítios públicos;
- b) perspectiva relacionada aos processos, sendo caracterizada pelo uso da Internet para alterar a gestão interna do governo, seus sistemas, processos e suas rotinas.
- c) perspectiva da cooperação, que objetiva formar redes de cooperação entre órgãos e setores distintos do governo, assim como entre governo e empresas, organizações não governamentais (ONGs) e investidores;
- d) perspectiva da Gestão do Conhecimento que é intrínseca à gerência, criação e divulgação do conhecimento engendrado e acumulado pelo Governo.

A segunda contribuição potencial diz respeito a ferramentas metodológicas de avaliação da mídia social em relação à interação e ao relacionamento com o Cidadão. Essa

contribuição metodológica é apresentada tanto em relação aos questionários que contribuem para conhecer as perspectivas e expectativas dos internautas e dos gestores quanto para verificar se é do interesse da Administração Pública alinhá-las e, conseqüentemente, adotar práticas diferenciadas se estiverem desalinhadas. A utilização de ferramentas *online* como *Fan Page Karma* pode contribuir tanto em possível relacionamento com os internautas influenciadores quanto para avaliação do trabalho realizado.

Em relação aos internautas influenciadores, é pertinente a analogia com os pontos de distribuição do Marketing. A aproximação e a construção de um relacionamento sólido pode proporcionar benefícios para ambos lados. Por parte dos internautas, um dos benefícios potenciais é o empoderamento. Por parte da Administração Pública, a credibilidade e ampliação do alcance de suas ações estão entre os benefícios.

Ações como utilização de *data mining* para verificação de termos nas mídias sociais e portais de busca e divulgação dos espaços públicos digitais em material gráfico, eventos, espaços físicos como sedes dos órgãos constituem ações permanentes com baixo valor de investimento e potencial retorno de publicidade e gestão.

A automação do uso de ferramentas de marketing digital como o envio de cartões em datas comemorativas nos perfis dos seguidores é outro exemplo de atividade que pode proporcionar maior aproximação entre a Instituição e o seguidor da *Fan Page*. Seja pessoa física recebendo cartão de aniversário ou outra instituição recebendo mensagem a respeito de aniversário da cidade ou convite para evento, a automação dessas ações pode possibilitar, a baixo custo, a proposta de relacionamento e a imagem de instituição aberta ao diálogo e à interação bem como à própria e-participação.

A perspectiva cidadã-cêntrica é o que une, neste estudo, a Gestão do Conhecimento, o Marketing de Relacionamento, o Governo Eletrônico e as mídias sociais. Portanto, contribuição intrínseca é a inserção do Cidadão como centro de ações do Governo seja como cliente, parceiro ou fonte de legitimidade das ações da Administração Pública. Com foco no Cidadão, informações a respeito dele, compartilhamento de conhecimentos, a percepção do cidadão a respeito da Administração Pública bem como das ações e políticas públicas pode-se maximizar a qualidade do serviço, a imagem institucional, reduzir custos bem como focar em políticas e ações fortalecidas e legitimadas conjuntamente.

Os modelos e *frameworks* apresentados e desenvolvidos podem servir de base para construção e ou fortalecimento de ferramentas de Gestão nos contextos dos construtos apresentados sob a óptica cidadã-cêntrica. Portanto, o estudo desenvolvido pode colaborar para um ponto de partida a ser verificado empiricamente com práticas de gestão na

Administração Pública.

REFERÊNCIAS

- Abreu, A. C. D. & Helou, A. F. F. (2013). Possibilidades epistemológicas para a ampliação da Teoria Da Administração Pública: uma análise a partir do conceito do Novo Serviço Público. *Cad. EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, artigo 7, 11(1).
- Abrucio, F. L. (1997). O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. *Cadernos ENAP*, 10. Recuperado a partir de <http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/handle/1/556/O%20impacto%20do%20modelo%20gerencial%20na%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20P%C3%BAblica.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Acesso à internet dispara e já está presente em quase 70% do território brasileiro: Televisão com sinal aberto atinge 99,9% das cidades do País. Rádios comunitárias se destacam. (2015, 14 dezembro). *R7 Notícias*. Recuperado a partir de <http://noticias.r7.com/brasil/acesso-a-internet-dispara-e-ja-esta-presente-em-quase-70-do-territorio-brasileiro-14122015>
- Allee, V. (1997). *The knowledge evolution: expanding organizational intelligence*. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Alencar, J. A., Oliveira, O. V., Andrade, N. M. R. & Marinho, L. P. F. (2015, setembro). Os efeitos do Marketing de Mídia Social na Popularidade dos Posts no Facebook. In *XXXIX Encontro da ANPAD*, Belo Horizonte.
- Alexandrini, F., Piske, I. & Piske, R. (2006). Prefeitura virtual: a internet a serviço da comunidade. In *Anais, XXXIX Encontro da ANPAD*, Belo Horizonte.
- Amaro, R. & Silva, W. B. (2014). Reflexão Teórica: cultura digital e aprendizagem colaborativa. In *III Congresso Internacional das TIC na Educação*, 1, 1286-95 - ticEDUCA2014. Lisboa: Media Partners Forma-te.
- Andersen, K.V., Henriksen, H.Z., Secher, C. & Medaglia, R. (2007), Costs of e-participation: the management challenges, *Transforming Government: People, Process and Policy*, 1(1), 29-43.
- Ansell, C. & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of public administration research and theory*, 18(4), 543-71.
- Anshari, M., Almunawar, M., Low, P. & Wint, Z. Customer empowerment in healthcare rough CRM 2.0: survey results form Brunei tracking a future path in e-health research. *ASEAS - Austrian Journal of South – Esar Asian Sudients*, 5(1), 139-51.
- Anttiroiko, A.V. (2010). Innovation in democratic e-governance: benefitting from Web 2.0 applications in the public sector. *International Journal of Electronic Government Research*, 6(2), 18-36.
- Araújo, W. & Gomes, M. (2004). Governança eletrônica na América Latina: podemos esperar uma democracia eletrônica? In *Anais, Forum IUPERJ/UFMG, Democracia e Desenvolvimento na América Latina*, Rio de Janeiro. Recuperado a partir de <http://neic>.

iuperj.br/GovernancaEletronicaNaAmericaLatina_Final.doc.

Baird, C., & Parasnis, G. (2011). From social media to social customer relationship management. *Strategy & Leadership*, 39(5), 30-37.

Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. Portugal: Edições 70.

Batista, F. F. (2012). *Modelo de gestão do conhecimento para a Administração Pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão*. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). Recuperado a partir de <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11508/754>

Batista, F. F., Pacheco, F. F. & Terra, J. C. C. (2005). *Gestão do conhecimento na Administração Pública*. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA).

Batista, F. F. & Costa, V. S. (2013, janeiro-março). Alinhando o modelo, o método de implementação e a prática de gestão do conhecimento (GC): o caso do Repositório do Conhecimento do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (RCIpea). *Revista do Serviço Público*, 64(1), 59-76.

Batista, F. P. S. (2011). *Gestão de marcas por meio das redes sociais: um estudo sobre a utilização do Facebook*. (Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade). Recuperado a partir de <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-26102011-172523/pt-br.php>

Berry, L. (1995). Relationship Marketing of Services: growing interest, emerging perspectives. *Journal of Academy of Marketing Science*, 23(4), 236-45.

Berry, L. & Parasuraman, A. (1991). *Marketing Services: competing through quality*. New York: Free Press

Bhatnagar, S. (2004, julho). Universal e-government and the digital divide. In *Anais, Asia Pacific 2004 Public Services Summit*, Beijing. Beijing: APAC.

Bloc, C. (2007, February). Assessing Recent Development In Innovation Measurement: the third edition of the Oslo Manual. *Science and Public Policy*, 34(1), 23-34. Recuperado a partir de <http://www.ingentaconnect.com/conect.com/content/beechn/spp>

Boart, C., Torres, K. & Silva, R. (2015, janeiro-junho). Cadernos Avaliações de sítio municipais da Região Metropolitana da Grande Vitória-ES. *Gestão Pública e Cidadania*, 20(66), 146-169.

Bonsón, E. & Ratkai, M. A set metrics to assess stakeholder engagement and social legitimacy on a corporate Facebook page. *Online Information Review*, 37(5), 787-803. Emerald Group Publishing Limited. 1468.4527.

Bonsón, E. & Flores, F. (2011). Social media and corporate dialogue: the response of global financial institutions. *Online Information Review*, 35(1), 34-49.

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.
- Bonsón, E., Royo, S., Ratkai, M. (2015). Citizens' engagement on local governments' Facebook sites. An empirical analysis: The impact of different media and content types in Western Europe. *Government Information Quarterly*, 32(1), 52-62.
- Bose, R. & Sugumaran, V. (2003). Application of Knowledge Management Technology in Customer Relationship Management. *Knowledge and Process Management*, 10(1), 3-17.
- Boyd, D. M. & Ellison, N. B. (2007). Social network sites: definition, history, and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1), 210–30. doi: 10.1111/j.1083-6101.2007.00393.x.
- Brainard, L., & McNutt, J. (2010). Virtual Government—Citizen Relations Informational, Transactional, or Collaborative? *Administration & society*, 42(7), 836-58.
- Braun, C. C. & Mueller, R. R. (2014, julho-agosto). A gestão do conhecimento na Administração Pública municipal em Curitiba com a aplicação do método OKA — Organizational Knowledge Assessment. *Rev. Adm. Pública*, 48(4), 983-1006.
- Brownstein, J. S., Freifeld, C. C. & Madoff, L. C. (2009, maio). Digital Disease Detection: harnessing the web for public health surveillance. *The New England Journal of Medicine*, 360, 2153-2157.
- Bryer, T. A. & Zavattaro, S. M. (2011). Social media and public administration. *Administrative Theory & Praxis*, 33, 325-40.
- Carvalho, R. (2006). *Intranets, portais corporativos e gestão do conhecimento: análise das experiências de organizações brasileiras e portuguesas*. (Tese de Doutorado, Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Ciência da Informação). Recuperado a partir de <http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/handle/1843/VALA-6T7Q4G>
- Castells, M. (2013). *Redes de indignação e esperança: movimentos sociais na era da internet*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Cerquinho, F. K. G., Tavares, W. & Paula, A. P. P. (2014). Governo eletrônico: os limites conceituais e práticos entre *e-government* e *e-participation*. In *Anais, ANPOCS*, 38, Caxambu. Recuperado a partir de http://www.anpocs.org/portal/index.php?option=com_docman&task=doc_details&gid=8854&Itemid=456.
- Cezar, L. C., Behr, R. R., Reis, M. C. T., Santos, S. N. & Barbosa, T. R. C. G. (2015, setembro). A comunicação governamental em tempos da new public management: proposta de um modelo de análise da comunicação em políticas públicas. In *XXXIX Encontro EnANPAD*, Belo Horizonte.
- Chadwick, A. (2003). *Bringing e-democracy back in: why it matters for future research on e-governance*. Estados Unidos: Thousand Oaks.

Chadwick, A. & May, C. (2003). Interaction between states and citizens in the age of the internet: 'e-government' in the United States", Britain and the European Union. *Governance*, 16(2), 271-300.

Chizzotti, A. (1998). *Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais*. São Paulo: Cortez Editora.

Choo, C. W. (2003). *A organização do conhecimento*. São Paulo: Editora Senac.

Chua, A. Y. K. & Banerjee, S. (2013). Customer knowledge management via social media: the case of Starbucks. *Journal of Knowledge Management*, 17(2), 237-49.

Chun, S. & Luna-Reyes, L. F. (2012). Social media in government. *Government Information Quarterly*, 29, 441-5.

Chun, S., Luna-Reyes, L. F. & Sandoval-Almazán, R. (2012). Collaborative e-government. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 6(1), 5-12.

Chun, S. A., Shulman, S., Sandoval, R. & Hovy, E. (2010). Government 2.0: making connections between citizens, data and government. *Information Polity*, 15, 1-9.

Curran, T. & Singh, R. (2011). E-democracy as the future face of democracy: a case study of the 2011 Irish elections. *European View*, 10, 25-31.

Cunha, M. A. V. C., COELHO, T. R. & POZZEBON, M. (2014, maio-junho). Internet e participação: o caso do orçamento participativo digital e Belo Horizonte. *RAE*, 54(3), 296-308.

Cunha, M. A. V. C. & MIRANDA, P. R. de M. (2013, julho-setembro). O uso de TIC pelos governos: uma proposta de agenda de pesquisa a partir da produção acadêmica e da prática nacional. *O&S*, 20(66), 543-566.

Decreto n. 46.765, de 26 de maio de 2015. (2015, 26 maio). Institui a Política de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação no Governo do Estado de Minas Gerais e cria o Comitê de Gestão Estratégica e o Comitê Executivo de Tecnologia da Informação e Comunicação no âmbito da Administração Pública Estadual. Minas Gerais, Belo Horizonte.

Di Maio, A. (2009, November). *Government 2.0: a Gartner definition*. Recuperado a partir de http://blogs.gartner.com/andrea_dimaio/2009/11/13/government-2-0-a-gartner-definition.

Dalkir, K. (2011). *Knowledge management in Theory and practice*. (2. ed.). Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.

Demo, G. & Pessôa, R. (2015, maio/junho). CRM na Administração Pública: desenvolvimento e validação de uma Escala de Relacionamento com o Cidadão (ERCi). *Rev. Adm. Pública*, Rio de Janeiro, 49(3), 677-97.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14, 532-550.

- Estado de Minas Gerais. (2008). Manual da Resolução SEPLAG n.º 68/2008: estabelece diretrizes para estruturação, elaboração, manutenção e padronização de serviços eletrônicos. Recuperado a partir de <http://docplayer.com.br/3829772-Governo-do-estado-de-minas-gerais-secretaria-de-estado-de-planejamento-e-gestao-subsecretaria-de-gestao-diretoria-central-de-gestao-do-minas-on-line.html>
- Estado de Minas Gerais (2009, fevereiro). Guia de Referência para Elaboração do Plano de Desenvolvimento de sítio de informação de 2009. Recuperado a partir de <http://docplayer.com.br/1861719-Guia-de-referencia-para-elaboracao-do-plano-de-desenvolvimento-de-sitio-de-informacao.html>
- Estado de Minas Gerais. (2015, junho). Termos de Uso de Política de Segurança das Redes Sociais da SES-MG. Recuperado a partir de <http://pt.slideshare.net/SESMG/termos-de-uso-e-politica-de-segurana-das-redes-sociais-da-ses-mg>
- Evans, D. & Yen, D. C. (2006). E-Government: evolving relationship of citizens and government, domestic, and international development. *Government Information Quarterly*, 23, 207–235.
- Facebook tem 89 milhões de usuários no Brasil. A rede social é acessada diariamente por 59 milhões de brasileiros. (2014, 22 agosto). Recuperado a partir de <http://www.meioemensagem.com.br/home/midia/noticias/2014/08/22/Facebook-tem-89-milhoes-de-usuarios-no-Brasil.html#ixzz3rNiqnXko>
- Faveri, D., Zanini, M. T. & Goldszmidt, R. (2015, janeiro/fevereiro). Motivações da Comunicação Boca a Boca Eletrônica Positiva entre Consumidores no Facebook. In *Anais, ANPAD*, (Vol. 19), (pp. 107-126). Rio de Janeiro: RAC. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac20151998>. Recuperado a partir de <http://www.anpad.org.br/rac>
- Fialho, J. (2014, outubro). Análise de mídias sociais: princípios, linguagem e estratégias de ação na gestão do conhecimento. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 4(n.especial), 9-26. Recuperado a partir de <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>
- Freitas, K. V. & Dacorso, R. A. L. R. (2014, julho/agosto). Inovação Aberta na gestão pública: análise do plano de ação brasileiro para a Open Government Partnership. *Rev. Adm. Pública*, 48(4), 869-888.
- Freitas, J. L., Moron, M. A. M. & Ravazolo, R. F. (2015, setembro). O gabinete digital do estado do Rio Grande do Sul: uma análise por meio da lente da teoria da ação comunicativa. In *XXXIX Encontro da EnANPAD*, Belo Horizonte. Recuperado a partir de http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=1198&c od_evento_edicao=78&cod_edicao_trabalho=19488
- Gebert, H., Geib, M., Kolbe, L. & Brenner, W. (2003). Knowledge-enabled customer relationship management: integrating customer relationship management and knowledge management concepts[1]. *Journal of Knowledge Management*, 7(5), 107-123.
- Gespública. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. (2009). Documento de referência 2008/2009. Brasília: MP, SEGES. Recuperado a partir de

http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/forum_nacional_gp/documento_referencia2009_29abr.pdf

- Gomes, W. (2005, setembro/dezembro). A democracia digital e o problema da participação civil na decisão política. *Revista Fronteiras-Estudos Midiáticos*, 7(3), 214-222.
- Grönroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, 32(2), 4-20.
- Gunawong, P. (2015). Open government and social media: a focus on transparency. *Social Science Computer Review*, 33(5), 587-598.
- Gwinner, K. P., Gremler, D. D. & Bitner, M. J. (1998). Relational benefits in service industries: the customers perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Thousands Oaks, 6, 101-114.
- Helbig, N., Gil-García, J. R. & Ferro, E. (2009). Understanding the complexity of electronic government: implications from the digital divide literature. *Government Information Quarterly*, 26(1), 89-97.
- Holmes, D. (2001). *Egov: ebusiness strategies for government*. Londres: Nicholas Brealey Publishing.
- Hughes, D. J., Rowe, M., Batey, M. & Lee, A. (2012). A tale of two sites: twitter vs. Facebook and the personality predictors of social media usage. *Computers in Human Behavior*, 28(2), 561-569.
- Jacobi, P. R. & Pinho, J. A. G. (2006). *Inovação no campo da gestão pública local: novos desafios, novos patamares*. Rio de Janeiro: FGV.
- Jaeger, P. (2005). Deliberative democracy and the conceptual foundations of electronic government. *Government Information Quarterly*, 22(4), 702-719.
- Kakabadse, A., Kakabadse, N. K. & Kouzmin, A. (2003). Reinventing the democratic governance project through information technology? A Growing Agenda for Debate. *Public Administration Review*, 63(1), 44-60.
- Kamal, M. M. (2009). An analysis of e-participation research: moving from theoretical to pragmatic viewpoint. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 3(4), 340-354.
- Kannabiran, G., Xavier, M. J. & Anantharaj, A. (2004). Enabling e-governance through citizen relationship management concept, model and applications. *Journal of Services Research*, Institute for International Management and Technology, 4(2), 223-240.
- King, S. (2007). Citizens as customers: Exploring the future of CRM in UK local government. *Government Information Quarterly*, 24, 47-63.
- Kolsaker, A. & Lee-Kelley, L. (2008). Citizens' attitudes towards e-government and e-governance: a UK study. *International Journal of Public Sector Management*, 21(7), 723-

738.

- Lara, R. D. & Gosling, M. S. (2016, maio-agosto). Um modelo de gestão do relacionamento entre os cidadãos e a administração pública. *REAd*, 84(2), 332-364. Recuperado a partir de <http://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/59196>
- Lee, C., Gim, G. W. A. N. G. Y. O. N. G., & Yoo, B. O. O. N. G. H. E. E. (2009). The effect of relationship quality on citizen satisfaction with electronic government services. *Marketing Management Journal*, 19(2), 118-129.
- Lee, J. (2010). 10 year retrospect on stage models of e-government: a qualitative meta-synthesis. *Government Information Quarterly*, 27, 220-230.
- Lei nº 8.142 de 28 de dezembro de 1990. (1990, 31 dezembro). Dispõe sobre a participação da comunidade na gestão do Sistema Único de Saúde (SUS) e sobre as transferências intergovernamentais de recursos financeiros na área da saúde e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília.
- Lei nº 12.527 de 18 de novembro de 2011. (2011, 18 novembro). 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 União, Brasília.
- Lei nº 8.080 de 19 de setembro de 1990. (1990, 20 setembro). Dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília.
- Lenk, K. & Traummüller, R. (2001). Broadening the concept of electronic government. *Law and Electronic Commerce*, 12, 63-74.
- Lidén, G. (2013). Supply of and demand for e-democracy: a study of the Swedish case. *Information Policy*, 18, 217-232.
- Linders, D. (2012). From e-government to we-government: defining a typology for citizen coproduction in the age of social media. *Government Information Quarterly*, 29(4), 446-454.
- Lourenço, C. D. D. S. & Sette, R. D. S. (2013). Relacionamentos de marketing em empresas varejistas: aspectos positivos e negativos. *REMark*, 12(3), 152-177.
- Macintosh, A. (2003), Promise and Problems of E-Democracy: challenges of online citizen Engagement. OECD, Paris. Recuperado a partir de www.oecd.org/dataoecd/9/11/35176328.pdf
- Macintosh, A & Whyte, A. (2008). Towards an evaluation framework for e-participation. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 2(1), 16-30.
- Malizia, P. (2012, outubro/dezembro). Public knowledge, learning organizations and Knowledge management as strategic levers for a new public administration in Italy. *R. Adm. FACES Journal*, 11(4), 13-29.

- McNabb, D. E. (2007). *Knowledge management in the public sector: a blueprint for innovation in government*. Armonk, N. Y: M. E. Sharpe.
- Nam, T. (2012). Citizen's attitudes toward Open Government and Government 2.0. *International Review of Administrative Sciences*, 78(2), 346-68.
- Meijer, A. & Thaens, M. (2010). Alignment 2.0: strategic use of new internet technologies in government. *Government Information Quarterly*, 27(2), 113-121.
- Menezes, J. P. C. B. (2012). Governo eletrônico: Introdução do SPED em Portugal baseado no modelo brasileiro. *Revista Economia & Gestão*, 12(29), 4-18. doi=10.5752/P. 1984-6606.2012 v12n29p4.
- Mergel, I. & Bretschneider, S. I. (2013). A three-stage adoption process for social media use in government. *Public Administration Review*, 73, 390-400.
- Michaelidou, N., Siamagka, N. T. & Christodoulides, G. (2011). Usage, barriers and measurement of social media marketing: An exploratory investigation of small and medium B2B brands. *Industrial marketing management*, 40(7), 1153-1159.
- Nam, T. (2012). Citizens' attitudes toward Open Government and Government 2.0. *International Review of Administrative Sciences*, 78(2), 346-369.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *A Criação do Conhecimento na Empresa*. São Paulo: Campus.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus.
- Norris, D. F. (2007). *Electronic democracy at the American grassroots*. In Norris, D.F., *Current Issues and Trends in E-Government Research*, CyberTech Publishing, Hershey, PA.
- O'Dell, C. & Hubert, C. (2011). *The new edge in knowledge: how knowledge management is changing the way we do business*. New Jersey: Wiley.
- O'Reilly, T. (2015, 30 setembro). *What is Web 2.0*. O'Reilly Media. Recuperado a partir de <http://oreilly.com/web2/achieve/what-is-web-2.0.html>.
- Ooms, W., Bell, J. & Kok, R. A. (2015). Use of social media in inbound open innovation: building capabilities for absorptive capacity. *Creativity and Innovation Management*, 24(1), 136-150.
- Open Government Partnership. (2011, setembro). *Declaração de governo aberto*. Recuperado a partir de <http://www.opengovpartnership.org/open-government-declaration>.
- Open Government Partnership. (2011, setembro). *Plano de ação brasileiro*. Recuperado a partir de <http://www.opengovpartnership.org/countries/brazil>.
- Organização para a Cooperação de Desenvolvimento Econômico. (2009). *Annual Report*.

Economic Surveys: Brasil. Recuperado a partir de <https://www.oecd.org/newsroom/43125523.pdf>.

Osborne D. & Glaeber, T. (1992). *Reinventing Government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. New York: Plume.

Peluffo, M. B. & Catalan, C. E. (2002). *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público*. Santiago, Chile: Cepal, Eclac.

Pereira, F. A. M., Queiros, A. P. C., Galvão, A. G. & Sales, J. P. D. (2012). Gestão das informações e do conhecimento em organizações públicas: uma aplicação do modelo de excelência em gestão pública. *Revista Eletrônica de Sistemas de Informação*, 11(2), 1-24.

Piaget, J. (1976). *A Equilíbrio das Estruturas Cognitivas*. Rio de Janeiro: Zahar.

Pina, V., Torres, L. & Royo, S. (2010), Is e-government leading to more accountable and transparent local governments? An overall view. *Financial Accountability & Management*, 26(1), 3-20.

Pinho, JA. GD. (2008). Investigando portais de governo eletrônico de estados no Brasil: muita tecnologia, pouca democracia. *Revista de Administração Pública*, 42(3), 471-493.

Pinto, A. M. G., Junqueira, L. A. P. & Ferreira, H. M. (2013, janeiro/junho). A Gestão de Conhecimentos na Rede de Administradores de Parques Paulistanos. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 19(62), 143-163.

Raupp, F. M. & de Pinho, J. A. G. (2012, May). Possibilidades de Participação no Legislativo Municipal por meio de Portais Eletrônicos. In *CONTECSI-International Conference on Information Systems and Technology Management*, 9(1), 1478-1501.

Polanyi, M. (1996). *The tacit dimension*. Londres: Routledge & Kegan Paul.

Reddick, C. G. (2010). Impact of citizen relationship management (CRM) on government: evidence from US local governments. *Journal of e-governance*, 33(2), 88-99.

Reddick, C. G. (2011a). Customer Relationship Management (CRM) technology and organizational change: evidence for the bureaucratic and e-Government paradigms. *Government Information Quarterly*, 28, 346-353.

Reddick, C. G. (2011b). Citizen interaction and e-government. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 5(2), 167-84. Emerald Group Publishing Limited. doi: 10.1108/17506161111131195.

Reddick, C. G. & Norris, D. F. (2013). Social media adoption at the American grass roots: Web 2.0 or 1.5? *Government Information Quarterly* 30, 498-507.

Resolução SEPLAG nº 77, de 22 de novembro de 2011. (2011, 25 novembro). Dispõe sobre normas e procedimentos do atendimento ao cidadão no âmbito da Administração Pública Estadual. Recuperado a partir de <https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=142949>.

- Resolução SEPLAG nº 79, de 20 de setembro de 2012. (2012, 28 setembro). Estabelece diretrizes para estruturação, elaboração, manutenção e administração de sítios de informação de serviços públicos, na Internet dos Órgãos e entidades do Poder Executivo da Administração Pública Estadual Direta, autárquica e fundacional. Recuperado a partir de <http://docplayer.com.br/2253858-Manual-de-avaliacao-de-sitios-de-informacao-na-internet-do-governo-do-estado-de-minas-gerais.html>.
- Resolução SEPLAG nº 29, de 05 de julho de 2016. (2016, 05 julho). Estabelece diretrizes para estruturação, elaboração, manutenção e administração de sítios de informação de serviços públicos, na Internet dos Órgãos e entidades do Poder Executivo da Administração Pública Estadual Direta, autárquica e fundacional. Recuperado a partir de http://planejamento.mg.gov.br/images/phocadownload/resolucoes/2016/Resolu%C3%A7%C3%A3o_S%C3%ADtios_Seplag_29_de_05_07_2016.pdf.
- Richter, P. & Cornford, J. (2008, abril). Customer Relationship Management and Citizenship: technologies and identities in public services. *Social Policy and Society*, 7(2), 211–220. doi: 10.1017/S1474746407004162.
- Rodriguês, P., Pedron, C. D. & Oliveira, M. (2013, setembro). Knowledge Management on the implementation of a CRM Project: a case study. *Rev. Adm. UFSM*, 6(3), 595-613.
- Sandoval-Almazan, R. & Gil-Garcia, J. R. (2014). Towards cyberactivism 2.0? Understanding the use of social media and other information technologies for political activism and social movements. *Government Information Quarterly*, 32(3), 365–378.
- Schwandt, T. A. (2006). Três posturas epistemológicas para a investigação qualitativa: interpretativismo, hermenêutica e construcionismo social. In Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. (2. Ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Schellong, A. & Langenberg, T. (2007). Managing citizen relationships in disasters: Hurricane Wilma, 311 and Miami-Dade County. In: *HICSS 2007. Annual Hawaii International Conference, Havaí*, (Vol. 40), (p. 96). *System sciences*, Havaí: IEEE.
- Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. (2015). “Manual para Edição de Conteúdos de Serviços para os sítios do Governo do Estado de Minas Gerais” pela Diretoria Central de Gestão dos Canais de Atendimento Eletrônico da superintendência Central de Governança Eletrônica da SEPLAG-MG. Recuperado a partir de http://planejamento.mg.gov.br/images/phocadownload/manuais_e_orientacoes/portal_mg/m anual_sitios_2015.pdf
- Shang, S. S.C, Li, E. Y., Wu, Y.L. & Hou, O. C. I. (2011). Web 2.0 Knowledge Service model. Understanding Web 2.0 service models: a knowledge-creating perspective. *Information e Management*, 48, 178-184.
- Shulman, S. W. (2005). E-rulemaking: issues in current research and practice. *International Journal of Public Administration*, 28(7,8), 621-641.
- Silva, C. M. C. & Prado, E. P. V. (2015, setembro). Engajamento de usuários pela dinâmica

- de interações de uma comunidade em uma mídia social governamental. In *XXXIX Encontro ENANPAD*, Belo Horizonte.
- Soares, F. & Monteiro, P. R. R. (2015, julho/setembro). Marketing digital e marketing de relacionamento: interação e engajamento como determinantes do crescimento de páginas do Facebook. In *Navus*, Florianópolis, 5(3), p. 42-59.
- Souza, E. V. & Gosling, M. (2012, 20, 22 maio). Popularidade das Marcas e Interação no Facebook. In *V Encontro de Marketing da ANPAD*, Curitiba.
- Stern, P. N. (1994). Eroding grounded theory. In Morse, J.M. (Ed). *Critical Issues in Qualitative Research Methods*. Sage. Tousand Oaks, CA.
- Stewart, T. (1998). *Capital intelectual*. (2. ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Sultan, N. (2013). Knowledge management in the age of cloud computing and Web 2.0: Experiencing the power of disruptive innovations. *International Journal of Information Management*, 33(1), 160-165.
- Tavares, W., Cerquinho, K. & De Paula, A. (2015, setembro). Participação virtual na gestão pública no Âmbito Municipal: uma análise dos portais eletrônicos das capitais brasileiras. In *XXXIX Encontro ENANPAD*.
- Terra, J. C. (2000). *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial*. São Paulo: Negócio.
- The Organisation for Economic Co-operation and Development. (2001). *Citizens as Partners — OECD*. Handbook on information, consultation and public participation in policy-making. Paris: OECD. Recuperado a partir de <http://www.oecd.org/gov/digital-government/2536857.pdf>.
- The Organisation for Economic Co-operation and Development. (2010). *Building an open and innovative government for better policies and service delivery*. Background document for session Expert meeting. Paris: OECD. Recuperado a partir de <http://www.oecd.org/gov/46560128.pdf>.
- Torres, C. (2009). *A Bíblia do marketing digital: tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar*. São Paulo: Novatec.
- Vigoda, E. (2002). From responsiveness to collaboration: governance, citizens, and the next generation of public administration. *Public Administration Review*, 62(5), 527-540.
- Von Krogh, G., Ichiko, K. & Nonaka, I. (2001). *Facilitando a criação de conhecimento: reinventando a empresa com o poder de inovação contínua*. Rio de Janeiro: Campus.
- White, C. M. (2012). *Social media, crisis communication, and emergency management: leveraging web 2.0 technologies*. Boca Raton, FL: CRC Press.
- Xavier, J. & Gouveia, L. B. (2004). O relacionamento com o cidadão: a importância do território. In *Conferência Ibero-Americana*. Recuperado a partir de

http://www2.ufp.pt/~lmbg/com/xavier_iadisibero04.pdf.

Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Daniel Grassi (Trad.). (2. ed.). Porto Alegre: Bookman. Recuperado a partir de http://data.cetic.br/cetic/explore?idPesquisa=TIC_EGOV.

Yin, R. K. (2010). *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.

ANEXO A- Termos de Busca Utilizados em Bancos de Dados

Banco de Dados	Termos da Pesquisa	Quantidade de Referências encontradas	Observação
CAPES	Cirm;mídias sociais	0	
	crm e mídias sociais	7	
	crm e redes sociais	4	
	crm público	0	
	CRM Público; redes sociais	0	
	crm; mídias sociais	0	
	crm; redes sociais	0	
	e-gov	3	
	e-gov 2.0	0	
	e-gov e crm	8	
	e-gov e gestão do conhecimento	3	
	e-gov e mídias sociais	4	
	e-gov e redes sociais	2	sendo nenhum relacionado à administração pública
	Facebook	8	
	gestão do conhecimento ; redes sociais	0	
	Gestão do Conhecimento e CIRM	2	Demo&Pessoa específico do CRM público
	Gestão do Conhecimento e CRM Público	41	Demo&Pessoa específico do CRM público
	Gestão do Conhecimento e Mídias Sociais	5	sendo nenhum relacionado à administração pública
	Gestão do Conhecimento e PCRM	0	
	gestão do conhecimento e redes sociais	78	
	gestão do conhecimento e redes sociais digitais	6	
	gestão do conhecimento; cirm	0	
	Gestão do Conhecimento; CRM Público	0	
gestão do conhecimento; mídias sociais	0		
gestão do conhecimento; pcrm	0		
mídias sociais	11		
mídias sociais governamentais	0		
Capes	Total de referências encontradas	182	
SPELL	Gestão do Conhecimento e CRM Público	0	
	gestão do conhecimento e cirm	0	
	gestão do conhecimento e pcrm	0	
SPELL	gestão do conhecimento e mídias sociais	0	
SPELL	Total de referências encontradas	0	
Total Geral	Total de referências encontradas	182	

ANEXO B - Conceitos de índices aplicados pela ferramenta *FanpageKarma*

1.1 Taxa de Crescimento

Exemplo para a taxa de crescimento semanal. Página A tem 2000 fãs, quando há duas semanas ele só tinha 500. Apenas a diferença é de 1500 fãs ou 300 % do valor inicial de 500. O cálculo da taxa de crescimento média semanal "apenas" é igual a 100%. A página cresceu 100% na primeira semana, que é de 500 fãs : $500 \text{ fãs} + 500 = 1000 \text{ fãs}$. Para a segunda semana é mais 100 % : $1000 \text{ fãs} + 1000 = 2000 \text{ fãs}$.

1.2 Engajamento

Página A produz os seguintes valores de interação:

Segunda-feira: 20 interações e 3500 fãs

Terça-feira: 0 interações e 3590 fãs

Quarta-feira: 37 interações e 3700 fãs

Quinta-feira: 100 interações e 3750 fãs

Sexta-feira: 0 interações e 3755 fãs

Sábado: 0

Domingo: 0,00053 (2/3783), ou 0,053%

Isso leva às seguintes taxas diárias de engajamento:

Segunda-feira: 0,0057 (20/3500) ou 0,57%

Terça-feira: 0 (0/3590)

Quarta-feira: 0,01 (37/3700) ou 1%

Quinta-feira: 0,027 (100/3750), ou 2,7%

Sexta-feira: 0

Sábado: 0

Domingo: 0,00053 (2/3783), ou 0,053%

Durante toda a semana, ficamos com o valor médio de engajamento de: $(0,0057 + 0 + 0,01 + 0,027 + 0 + 0 + 0,00053) / 7 = 0,0062$ ou 0,62%

Isso significa que, nesta semana, cada fã interagiu 0,0062 vezes com as mensagens da página.

1.3 Interações com Posts

Exemplo:

Página A produz os seguintes valores de interação:

Segunda-feira: 20 interações e 3500 fãs e 2 lugares

Terça-feira: 0 interações e 3590 fãs e 0 mensagens

Quarta-feira: 37 interações e 3700 fãs e 1 Mensagem

Quinta-feira: 100 interações e 3750 fãs e 3 posts

Sexta-feira: 0 interações e 3755 fãs e 1 Mensagem

Sábado: 0 interações e 3780 fãs e 0 mensagens

Domingo: 2 interações e 3783 fãs e 3 posts

Agora vamos resumir todas as interações por fãs para cada posto e dividi-lo pela quantidade de mensagens.

$((20/3500) + (37/3700) + (100/3750) + (2/3783)) / (2 + 1 + 3 + 1 + 3) = 4,29\%$ Total Taxa de interação / 10 Posts = 0,429%

Isso significa que, nesta semana, cada fã interagiu 0,00429 vezes com cada post da página.

1.4 Nível de serviço

Exemplo:

Página A tem 20 userposts dentro do período de tempo escolhido. 4 deles têm um tipo, 5 um comentário e 2 foram excluídos; 11 userposts tem uma reação, o que equivale a 55 % (11/ 20)

* 100 = 55) .

Índice de Desenvolvimento da Página

Exemplo:

Página A tem uma taxa de crescimento médio de 3% e uma taxa de engajamento de 0,2%. Ambos os valores são melhores do que 90% de todas as páginas do nosso índice, que produz valores "temporários" de 100% de crescimento e 100% de engajamento. Estes valores temporários padrões são multiplicados igual a 10000 ($100 * 100$), a raiz quadrada de 10.000 novamente é de 100, o que resulta em um PPI de 100%.

ANEXO C - Posts ilustrativos da fan page da SES-MG



Post sobre transparência na Administração Pública



Post sobre promoção realizada na Fan Page



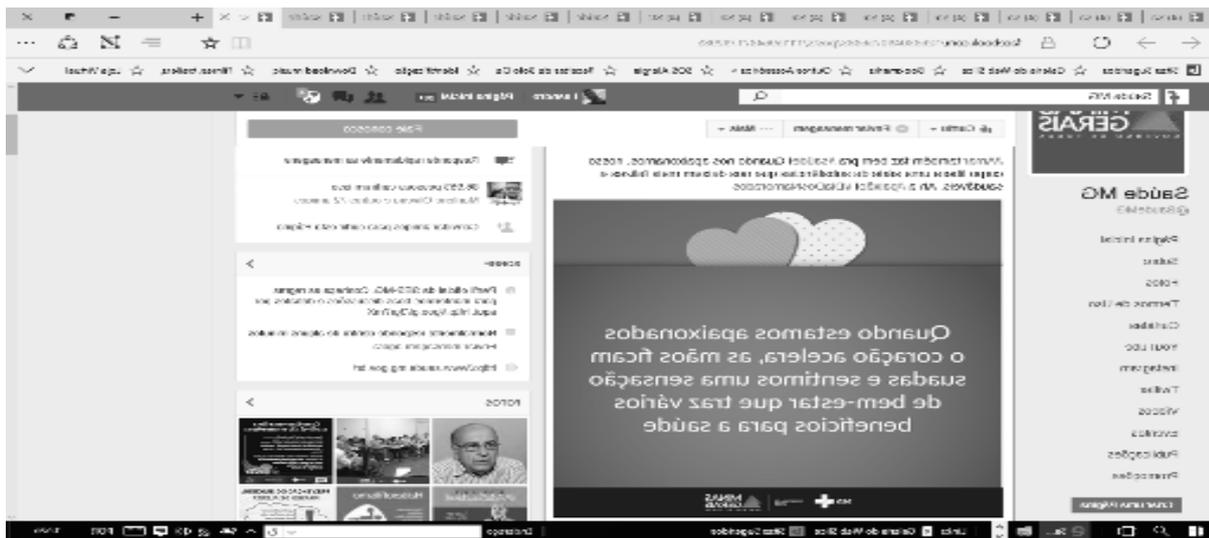
Post com procedimento padrão sobre reclamações



Post para participar enviando fotos. Colaboração com a forma do post.



Post sobre Ouvidoria e relacionamento com cidadão



Exemplo de *post* excluído por não ser categorizável

APÊNDICE A - Questionário para os internautas

- 1- Como ficou sabendo da página Facebook (Fan Page) da Secretaria de Saúde do Estado de Minas Gerais?
- a) Conteúdo compartilhado por amigos do Facebook
 - b) Indicação de um servidor público
 - c) Iniciativa própria
 - d) Propaganda no Facebook
 - e) Propaganda no Google
 - f) Recomendação de um amigo pessoal
 - g) Outros: _____
- 2- Há quanto tempo segue a Fan Page da SES-MG?
- a) Menos de 6 meses
 - b) Entre 6 meses e 1 ano
 - c) Desde 2015
 - d) Mais de 2 anos
 - e) Desde o início da Fan Page em 2011
- 3- O que mais te motiva a acessar esta Fan Page. Marque até 3 opções que considera mais importantes:
- a) Apoiar a Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais
 - b) Criticar a Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais
 - c) Conhecer melhor o SUS
 - d) Fiscalizar como cidadão as ações do Estado
 - e) Incentivar Campanhas de Saúde
 - f) Interagir com o Estado
 - g) Obter informações sobre saúde
 - h) Transparência em dados do Estado
 - i) Outros:
- 4- Para você, no seu formato atual, a Fan Page da SES-MG tem como objetivos principais. Marque até 3 opções que considera mais importantes:
- a) Divulgar informações de saúde;
 - b) Fazer campanhas de saúde;
 - c) Informar sobre o SUS;
 - d) Prestar contas ao cidadão
 - e) Ser espaço de interação com o cidadão;
 - f) Todas
 - g) Outro:

- 5- Para você, qual deve ser o foco do Facebook da SES-MG?
- 6- De qual forma o conteúdo te estimula a participar da Fan Page?
- A) Comentários
 - B) Compartilhamentos
 - C) Curtidas
 - D) Para leitura apenas
 - E) Reações (*emoticons*)
 - F) O conteúdo não me estimula a participar
 - G) Outros:
- 7- Qual nota você dá para o Facebook da SES-MG em relação à interatividade com o cidadão?
- 8- Qual nota você dá para o Facebook da SES-MG em relação ao conteúdo?
- 9- Qual alteração sugere no Facebook da SES-MG :
- a) Alteração no conteúdo
 - b) Mais informação
 - c) Menos informação
 - d) Mais itneratividade
 - e) Menos interatividade
 - f) Mais campanhas
 - g) Menos campanhas
 - h) Outros
- 10- Você acredita que as mídias sociais favorecem a participação do cidadão nas ações e políticas públicas?
- 11- Por quê?
- 12- Como você classificaria o Facebook da SES-MG (Marque apenas uma opção):
- a) Apenas Informativo
 - b) Apenas colaborativo
 - c) Apenas participativo. As informações são irrelevantes e não incentiva a colaboração do cidadão em nenhum sentido, apenas favorecendo a participação direta nas ações e políticas públicas de saúde por meio da Internet
 - d) Informativo e colaborativo, já que também incentiva a colaboração do cidadão, por meio da Internet, considerando-se o conteúdo da Fan Page;
 - e) Informativo, colaborativo e participativo porque além da colaboração do cidadão também incentiva a participação do cidadão de forma direta nas ações e políticas públicas de saúde por meio da Internet;
- 13- Qual tema abordado na Fan Page você acha mais interessante?
- 14- Qual tema você acha que deveria ser abordado na Fan Page?
- 15- Há algum tema abordado no Facebook da SES-MG você acha que não deveria estar presente? Se

houver, qual?

16- O Facebook é um canal adequado para incentivar a participação democrática?

17- O Facebook da SES-MG incentiva a participação em ações e políticas públicas?

18- As críticas e sugestões feitas no Facebook devem ser levadas em consideração na tomada de decisões da SES-MG?

19- O Facebook da SES-MG favorece a transparência da Gestão Pública por meio de dados sobre gastos e gestão orçamentária?

Sim Não

20- O Facebook da SES-MG favorece a transparência por meio de notícias?

Sim Não

21- O Facebook da SES-MG favorece a transparência por meio de dados sobre gastos e gestão orçamentária e notícias?

Sim Não

22- O Facebook da SES-MG favorece a utilização de serviços públicos de saúde?

Sim Não

23- O Facebook da SES-MG favorece o aperfeiçoamento de serviços e políticas de saúde por meio da participação do cidadão?

Sim Não

24- O Facebook da SES-MG favorece a tomada de decisões dos gestores de saúde por meio da participação do cidadão?

Sim Não

25- O Facebook da SES-MG pode ser percebido como um espaço de discussão de ações e políticas públicas?

26- O Facebook da SES-MG pode ser percebido como instrumento de marketing?

27- O Facebook da SES-MG pode ser percebido como instrumento de comunicação de via dupla em que há participação efetiva do cidadão?

28- Como seguidor do Facebook da SES-MG, você se classificaria majoritariamente como

a) Cidadão usuário do serviço público de saúde que delega para outros a participação no engajamento pela saúde pública

b) Cidadão profundamente envolvido na vida pública e nas ações de cidadania para a comunidade

c) Cidadão envolvido apenas nas questões chaves que são relevantes pessoalmente

d) Cidadão defensor do Sistema Único de Saúde

e) Cidadão que se vê como dono de direitos e utiliza a mídia social para participar das ações e políticas públicas

f) Outros: _____ (caixa de texto)

29- Como seguidor do Facebook da SES-MG, você se percebe

- a) Como um cidadão comum participante de uma mídia social governamental
- b) Como um cidadão especial por participar de uma mídia social governamental
- c) Como um cidadão mais atuante por participar de uma mídia social governamental
- d) Como um cidadão com mais direitos por participar de uma mídia social governamental
- e) Como um cidadão mais consciente por participar de uma mídia social governamental

Sobre Você:

30- Qual sua faixa etária?

Entre 18 e 24 anos

Entre 25 e 34 anos

Entre 35 e 44 anos

Entre 45 e 54 anos

Entre 55 e 64 anos

Mais de 65 anos

31- Mais sobre você:

- a) Feminino
- b) Masculino
- c) Trans
- d) Outros

APÊNDICE B - Questionário para Gestor Funcional

Instituição

Setor Respondente

- 1- A instituição possui página em quais mídias sociais?
 - a) Facebook
 - b) Google +
 - c) Instagram
 - d) Twitter
 - e) Youtube
 - f) Outras. Quais?
- 2- Quais motivos levaram a escolher essa(s) mídia(s)?
- 3- Há um manual de práticas na instituição para uso das mídias sociais?
 - a) Sim
 - b) Não
- 4- Se houver, quem é o órgão ou setor responsável pela produção do material?
- 5- Qual o perfil dos seguidores da Fan Page segundo faixa etária, sexo, localização e engajamento?
- 6- São utilizados dados dos perfis para fazer comunicação dirigida?
- 7- Há verba para posts pagos ou ações no Facebook ou Google?
- 8- A Assessoria de Comunicação da SES-MG produz relatório sobre as ações nas mídias sociais?
- 9- Os relatórios são levados em consideração para alguma ação da instituição?
 - a) Sim
 - b) Não
- 10- Se sim, quais:
 - a) Processo decisório no nível estratégico;
 - b) Processo decisório no nível tático;
 - c) Processo decisório no nível operacional;
 - d) Matérias de assessoria de comunicação;
 - e) Campanhas de comunicação;
 - f) Ações de comunicação interna;
 - g) Planejamento de Marketing
- 11- Há apresentação de relatório para o Secretário de Estado de Saúde?

a) Sim

b) Não

12- Houve alguma situação em que as mídias sociais ajudaram a respeito de um fato específico, como a previsão de alguma epidemia ou falta de algum insumo?

13- Para você, qual deve ser o foco do Facebook da SES-MG?

14- Em escala de 1 a 10, como classifica a importância das ações abaixo para a Fan Page da SES-MG:

h) Divulgar informações;

i) Fazer campanhas de saúde;

j) Informar sobre o SUS;

k) Prestar contas

l) Ser espaço de interação com o cidadão;

m) Todas

n) Outro:

15- O conteúdo produzido na Fan Page estimula o cidadão a participar da Fan Page?

16- De qual forma o conteúdo te estimula a participar da Fan Page?

H) Comentários

I) Compartilhamentos

J) Curtidas

K) Para leitura apenas

L) Reações

M) Outra:

N) Não estimula

17- Em escala de 1 a 10, o conteúdo produzido pela Fan Page

a) É preponderantemente informativo;

b) É preponderantemente relacionado à prestação de contas;

c) É preponderantemente focado em saber opiniões, críticas e sugestões do cidadão;

d) É igualmente informativo, relativo à prestação de contas e focado em saber opiniões, críticas e sugestões do cidadão

e) É igualmente informativo, relativo à prestação de contas

f) É igualmente informativo, relativo à prestação de contas e focado em saber opiniões, críticas e sugestões do cidadão

g) É igualmente informativo e focado em saber opiniões, críticas e sugestões do cidadão

18- Em porcentagens, como classificaria o conteúdo produzido pelo Facebook;

- a) Informativo sobre saúde pública
- b) Informativo sobre a instituição
- c) Informativo sobre o Governo de Minas
- d) Informativo sobre prestação de serviços relativos à saúde
- e) Informativo sobre direitos e deveres do cidadão
- f) Interativo
- g) Prestação de contas

- 19- O material gráfico produzido direciona para o portal da SES-MG ou para hotspots. Há alguma razão para não ter o endereço da Fan Page da SES-MG?
- 20- Posts da campanha de vacinação de gripe tiveram comentários com repercussão negativa. São levadas reclamações para outros setores no intuito de prever ou administrar crise?
- 21- Uma situação como falta de vacina pode interromper uma campanha no Facebook?
- 22- O portal possui mais notícias, inclusive de Unidades Regionais de Saúde. Qual a razão para isso é mais noticioso e o Face mais educativo?
- 23- O portal teria característica de notícias com mais características de Web 1.0 e o Facebook mais educativo:
- 24- O Facebook é visto como ferramenta de marketing governamental?
- 25- Dentro da perspectiva de Web 2.0, o Facebook teria função de marketing relacional com cidadão?
- 26- A agenda proposta pelos meios de comunicação interfere também nas postagens?

APÊNDICE C - Questionário para o Gestor Estratégico

Roteiro de entrevista para o para Gestor Estratégico

- 1- O senhor possui perfil em alguma mídia social
 - a) Sim
 - b) Não
- 2- Em qual (is)?
- 3- Como percebe o papel da mídia social institucional:
 - a) Informar os públicos;
 - b) Prestar contas;
 - c) Gerenciar crises;
 - d) Divulgar a instituição;
 - e) Espaço de relacionamento com os públicos da instituição;
 - f) Espaço para sugestões, críticas de ações e políticas.
 - g) Fortalecer o SUS em Minas Gerais.
- 4- Institucionalmente, recebe relatório sobre as mídias sociais?
 - a) Sim
 - b) Não
- 5- Visita a mídia social institucional?
 - a) Sim
 - b) Não
- 6- Se sim, com qual frequência:
 - a- Diariamente
 - b- Semanalmente
 - c- Quinzenalmente
 - d- Mensalmente
 - e- Ocasionalmente
- 7- Se não, qual (is) motivo(s)?
- 8- Para o senhor, qual deve ser o foco do Facebook da SES-MG?
- 9- Em escala de 1 a 10, como classifica a importância das ações abaixo para a Fan Page da SES-MG:
 - a) Divulgar informações;
 - b) Fazer campanhas de saúde;

- c) Informar sobre o SUS; [10]
 - d) Prestar contas
 - e) Ser espaço de interação com o cidadão;
 - f) Todas
 - g) Outro:
- 10- Em porcentagens, qual o foco em que o conteúdo produzido pelo Facebook deva ser feito;
- a) Informativo sobre saúde pública
 - b) Informativo sobre a instituição
 - c) Informativo sobre o Governo de Minas
 - d) Informativo sobre prestação de serviços relativos à saúde
 - e) Informativo sobre direitos e deveres do cidadão
 - f) Interativo
 - g) Prestação de contas
- 11- Houve alguma situação em que as mídias sociais ajudaram a respeito de um fato específico, como a previsão de alguma epidemia ou falta de algum insumo?
- 12- Leva em consideração alguma sugestão feita na mídia para fortalecimento de ação ou política pública?
- a) Sim
 - b) Não
- 13- Leva em consideração alguma crítica feita na mídia para fortalecimento de ação ou política pública?
- a) Sim
 - b) Não
- 14- Qual a importância da mídia social institucional para você. Sendo 1 – muito pouca e 10- importantíssima.
- 15- Para o senhor, qual o é o papel do Facebook em relação:
- a) ao relacionamento com o cidadão?
 - b) em relação a informar o cidadão?
 - c) em incentivar a democracia?
 - d) em termos de marketing?
- 16- Uma reação negativa nas mídias sociais levaria o senhor a repensar alguma ação ou política pública? Levaria em consideração as pontuações dos cidadãos?