

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CAMPUS ARARANGUÁ**

Larissa da Rosa Rossi

**O USO DAS MÍDIAS SOCIAIS NA OPERACIONALIZAÇÃO DE
ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS: O CASO DA
*UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - UFSC***

Araranguá, Julho de 2013.

Larissa da Rosa Rossi

**O USO DAS MÍDIAS SOCIAIS NA OPERACIONALIZAÇÃO DE
ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS: O CASO DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - UFSC**

Trabalho de Conclusão de Curso
submetido à Universidade Federal de
Santa Catarina, como parte dos
requisitos necessários para a obtenção
do Grau de Bacharel em Tecnologias
da Informação e Comunicação.

Orientador: Prof. Dr. Paulo César Leite
Esteves

Araranguá, Julho de 2013.

Larissa da Rosa Rossi

**O USO DAS MÍDIAS SOCIAIS NA OPERACIONALIZAÇÃO DE
ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS: O CASO DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - UFSC**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado aprovado para a obtenção do Título de Bacharel em Tecnologias da Informação e Comunicação, e aprovado em sua forma final pelo Curso de Graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação.

Araranguá, Julho de 2013.

Prof. Vilson Gruber, Dr.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Paulo César Leite Esteves, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

Prof. Marcio Vieira de Souza, Dr.
Membro
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

Prof.^a Solange Maria da Silva, Dr.^a
Membro
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

*“Dedico este trabalho a minha
família e a todos que acreditam em
mim.”*

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela força e por me iluminar durante a minha trajetória na universidade.

Aos meus pais, José e Valdirene, pelo apoio incondicional aos meus estudos e por estarem ao meu lado em todos os momentos.

A minha irmã Catherine, por sempre me entender nos momentos difíceis.

Ao meu namorado Rafael, pelas palavras de força e companheirismo.

Ao meu orientador Paulo Esteves, pela inteligência e apoio destinados ao meu trabalho.

A todos que colaboraram neste estudo, pela contribuição e apoio.

Aos meus professores e amigos, pelo companheirismo durante a graduação.

À Universidade Federal de Santa Catarina, por prover o curso de Tecnologias da Informação e Comunicação em minha cidade, onde eu pude realizar meu sonho de cursar um ensino superior em uma universidade federal.

“Construí amigos, enfrentei derrotas, venci
obstáculos, bati na porta da vida e disse-lhe: Não
tenho medo de vivê-la.”

Augusto Cury

RESUMO

Este trabalho apresenta um estudo sobre o uso das mídias sociais na operacionalização de estratégias organizacionais na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Tem como objetivo constatar se a UFSC está utilizando as mídias sociais para operacionalizar suas estratégias organizacionais e suas atividades finalísticas, que são o ensino, a pesquisa e extensão. Para isso, foi realizada uma pesquisa sobre as mídias sociais, estratégias organizacionais, planejamento estratégico, assim como informações da UFSC, de seu planejamento e estratégias. Com o intuito de verificar quais mídias sociais a UFSC utiliza, foi elaborada uma linha do tempo. Foi realizada uma pesquisa com abordagem qualitativa e aplicada duas técnicas de coleta de dados. A primeira foi uma análise documental das estratégias traçadas pela UFSC, que visou identificar se as mídias sociais estavam presentes nelas. Também foram aplicados questionários com quatro setores da UFSC, que buscou identificar se as mídias sociais estão sendo utilizadas em relação às atividades finalísticas da universidade e ao planejamento estratégico. Os resultados obtidos deste estudo apresentaram que as mídias sociais não são utilizadas para operacionalizar as estratégias da UFSC, e que elas apenas divulgam as atividades finalísticas da UFSC, não estando voltadas ao processo de desenvolvimento e prática das atividades finalísticas da universidade. Se as mídias sociais estão atuando como ferramentas de apoio à organização, não existe ainda a visão de sua aplicação nas estratégias da universidade.

Palavras-chave: Mídias Sociais, Estratégias Organizacionais, Planejamento Estratégico, UFSC.

ABSTRACT

This paper presents a study about the use of social media in the operationalization of organizational strategies at the Federal University of Santa Catarina (UFSC). The main objective is to find if the UFSC is using social media to operationalize their organizational strategies and their final activities, which are teaching, research and extension. For this, was conducted a survey about social media, organizational strategies, strategic planning, as well as information from UFSC, their planning and strategies. In order to check what social media is used by UFSC, was drew up a timeline. A survey was conducted using a qualitative approach and applied two techniques of data collection. The first was a documentary analysis of the strategies outlined by UFSC, which aimed to identify if social media were present in them. Also the questionnaires were administered to four sectors of UFSC, which sought to identify if social media is being used in relation to the final activities of the university and strategic planning. The results of this study showed that social media are not used to operationalize the strategies of UFSC, and that they only reveal the final activities of UFSC, not being focused on the process development and practice of the final activities of the university. If social media are acting as support tools the organization, there isn't still the vision of its application in the strategies of the university.

Keywords: Social Media, Organizational Strategies, Strategic Planning, UFSC.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Panorama das Mídias Sociais.....	29
Figura 2 – Localização Campi UFSC.....	35
Figura 3 – Mídias Sociais na UFSC.	40
Figura 4 – O ciclo de planejamento na UFSC.....	42

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Etapas de elaboração do PDI na UFSC.	41
Quadro 2: Estratégias para ensino da UFSC.	44
Quadro 3: Estratégias para pesquisa da UFSC.	45
Quadro 4: Estratégias para extensão da UFSC.	45
Quadro 5: Estratégias para gestão da UFSC.	46
Quadro 6: Estratégias quadro pessoal da UFSC.	46
Quadro 7: Estratégias para infraestrutura da UFSC.	47

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGECOM – Agência de Comunicação da UFSC
PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional
PRDHS – Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social
PROGRAD – Pró-Reitoria de Graduação
PROPLAN – Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento
SECARTE – Secretaria de Cultura e Arte
SEPLAN – Secretaria de Planejamento e Finanças
SINTER – Secretaria de Relações Internacionais
TIC – Tecnologias da Informação e Comunicação
UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	23
1.1 Objetivos	24
1.1.1 Objetivo Geral	24
1.1.2 Objetivos Específicos.....	24
1.2 Justificativa	24
1.3 Organização do documento	25
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	26
2.1 Mídias Sociais	26
2.2 As mídias sociais nas organizações.....	30
2.3 Estratégias Organizacionais	31
2.4 Planejamento Estratégico	33
2.5 UFSC.....	34
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	37
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	39
4.1 As mídias sociais na UFSC	39
4.2 Plano de Desenvolvimento Institucional.....	40
4.3 Planejamento Estratégico da UFSC	42
4.4. Análise sobre o uso das mídias sociais.....	47
4.4.1 Análise a partir das Estratégias da UFSC.....	47
4.4.2 Análise a partir dos Questionários.....	49
5 RESULTADOS E DISCUSSÕES	52
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
REFERÊNCIAS	58
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO COORDENADORIA DE PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL.....	64
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PROPLAN.....	65
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO PROGRAD.....	66
APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO AGEKOM	67

1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento das tecnologias da informação e comunicação (TIC) vem propiciando o surgimento de novas ferramentas de comunicação pelo uso e disponibilidade crescentes dos serviços de internet.

Nesse contexto, ganha destaque no mercado a utilização das mídias sociais como um instrumento de apoio ao processo de gestão organizacional.

As mídias sociais surgiram e começaram a se difundir na sociedade, propagando informação em larga escala. Elas propiciam a disponibilização de conteúdos e facilidade de comunicação, permitindo a construção de relacionamentos entre os diversos agentes que compõem a sociedade. Elas começaram a ser utilizadas pelas organizações como instrumentos de comunicação, pois permitem que o usuário seja o emissor e receptor da informação. Segundo Parente (2012), as mídias sociais já deixaram de ser um fenômeno para ser uma peça fundamental no dia a dia das empresas, seja nas estratégias de comunicação, de negócios e de pesquisa.

As mídias sociais vêm se constituindo em fortes plataformas de relacionamentos e, por isso, vêm sendo alvo de interesse do mundo corporativo. “Devido à popularidade, ao custo baixo e facilidade de uso, algumas empresas utilizam a internet como estratégia para a penetração de mercado [...]”. (SACCOL, 2010, apud PALUDO, 2011). Nas organizações, as mídias sociais vêm sendo associadas ao planejamento estratégico definido pela organização, agindo como ferramentas de ação. Segundo Silveira Júnior (1995), no planejamento estratégico é feito uma análise ambiental interna e externa da organização, sendo formulados os objetivos estratégicos. As mídias sociais vêm sendo utilizadas pelas organizações como aliadas para operacionalização das estratégias organizacionais, visando o alcance dos objetivos estabelecidos em seu processo de planejamento.

De acordo com Gil (2013), as plataformas sociais possibilitam a coleta de informações, permitindo as empresas fazerem um levantamento para entenderem as necessidades de seus consumidores, podendo definir estratégias de negócios. O Brasil é um dos países com um dos maiores índices de participação de público nas mídias sociais, incluindo as organizações. Devido a disseminação de informações pelas pessoas ser muito rápida nas mídias sociais, as organizações participam mais ativamente.

Este cenário propicia a oportunidade de se realizar um estudo de caso em uma organização, para se analisar como as mídias sociais são

utilizadas para operacionalizar suas estratégias. Como organização, foi escolhida a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) que é uma organização que formula estratégias para o desenvolvimento e alcance dos objetivos traçados. Atualmente, a UFSC está utilizando as mídias sociais, mas é necessário analisar e identificar qual a finalidade e em quais estratégias a UFSC está fazendo o uso das mídias sociais. Para isso, foi realizado um estudo de caso, na qual foi verificado se a UFSC utiliza as mídias sociais para operacionalizar as estratégias e suas atividades finalísticas que são o ensino, pesquisa e extensão.

1.1 Objetivos

Nesta subseção serão apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos.

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar o uso das mídias sociais na operacionalização das estratégias da UFSC, identificando se elas estão sendo utilizadas para operacionalizar as atividades finalísticas da universidade que são o ensino, a pesquisa e a extensão.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar a importância das tecnologias da informação e comunicação no ambiente organizacional;
- Realizar uma pesquisa bibliográfica sobre mídias sociais e estratégias organizacionais;
- Elaborar uma linha do tempo sobre o uso das mídias sociais na UFSC;
- Analisar as estratégias da UFSC em seu planejamento para identificar em quais vem sendo utilizadas as mídias sociais para operacionalizá-las e identificar se elas estão sendo utilizadas para operacionalizar as atividades finalísticas da universidade – ensino, pesquisa e extensão.

1.2 Justificativa

As mídias sociais estão sendo cada vez mais utilizadas pelas organizações. Através delas, mantém-se um relacionamento com as diversas partes interessadas que formam o ambiente das organizações, o que vem propiciando a elaboração de estratégias cuja operacionalização se faz através do seu uso. Este trabalho buscará contribuir para o estudo

das mídias sociais nesse contexto. Em função da importância crescente das tecnologias da informação e comunicação no ambiente organizacional será realizada uma pesquisa para mostrar como esse processo vem acontecendo sob o ponto de vista da aplicação das mídias sociais.

É importante fazer um estudo para identificar se as organizações estão utilizando as mídias sociais em favor das suas atividades, aliando-as às suas estratégias e verificando se com o uso das mídias sociais as suas estratégias estão sendo realizadas.

Em função da sua importância no cenário do ensino superior, foi escolhida a Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, que é uma renomada universidade do país e que também é a provedora do curso de Tecnologias da Informação e Comunicação – TIC.

A UFSC é uma organização voltada para o ensino, pesquisa e extensão, e o presente estudo buscará identificar se as mídias sociais vêm contribuindo para a operacionalização das estratégias nos seus processos centrais. Para tanto, será realizada uma análise do planejamento estratégico da UFSC e a aplicação de questionários para identificar suas estratégias e identificar a importância que a utilização das mídias sociais tem na organização, na formação e operacionalização de suas estratégias, além de verificar se o uso das mídias sociais está voltado para as atividades finalísticas da universidade.

1.3 Organização do documento

Este trabalho está organizado em seis capítulos, incluindo este que é a introdução. O segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica do trabalho, onde estão abordados os conceitos e a organização das mídias sociais, das estratégias organizacionais, do planejamento estratégico e por fim, a UFSC. O terceiro capítulo é sobre os procedimentos metodológicos realizados neste trabalho, sendo apresentada a caracterização da pesquisa, a forma da coleta de dados e a ordem de como os métodos foram aplicados. O quarto capítulo é a apresentação e análise dos dados, onde é mostrado sobre as mídias sociais na UFSC, o plano de desenvolvimento institucional, as estratégias da UFSC, além da análise sobre as mídias, que abrange as estratégias da UFSC e a aplicação dos questionários. O capítulo posterior apresenta os resultados e as discussões obtidas através da pesquisa deste trabalho. O sexto e último capítulo são apresentadas as considerações finais e recomendações para trabalhos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta o referencial teórico discutindo cinco temas centrais para o desenvolvimento da pesquisa. O primeiro apresenta as mídias sociais, o segundo aborda as mídias sociais nas organizações, o terceiro discute os conceitos de estratégias organizacionais, o subseqüente trata do planejamento estratégico e por fim, apresenta-se uma análise sobre a UFSC.

2.1 Mídias Sociais

O processo de comunicação acontece desde os primórdios da civilização, sendo que, com o decorrer dos tempos, os canais de comunicação foram sendo criados e transformados.

Conforme demonstrado em inúmeros estudos sobre o tema, a comunicação é um processo de extrema importância para os seres humanos, pois é por meio dela que se desenvolvem as relações entre os indivíduos. (MADURO, 2012).

A comunicação na sociedade se desenvolve constantemente, utilizando instrumentos responsáveis pelo processo de comunicação, que são denominados de mídias. A mídia é um meio de armazenar ou transmitir informação, sendo uma ferramenta utilizada para levar a informação até as pessoas. Dutra (2011) afirma que a palavra mídia é derivada do latim "media", constituindo o sentido das palavras "meio" ou "forma", sendo também derivada do inglês, da palavra "media". A palavra mídia se relaciona à imprensa e as formas de comunicação. De acordo com Hjarvard (2012), um evento tecnológico surgiu em meio a invenção da imprensa em meados do século XV, que institucionalizou os meios de comunicação em massa (livros, jornais, revistas, etc.). Com isto, a mídia tornou-se um método de transmissão de informação até as pessoas. “[...] a função da mídia é propor caminhos para que a mensagem chegue ao público-alvo.” (LUPETTI, 2001, apud DUTRA, 2011). Estes caminhos são os meios de comunicação que sofrem mudanças com o decorrer dos anos, devido à expansão da internet e da tecnologia.

Com o avanço da internet, houve uma transformação nos meios de comunicação, devido ao aumento da velocidade da informação e ao aperfeiçoamento da interação. De acordo com Recuero (2009), o advento da internet trouxe diversas mudanças, entre elas a possibilidade de expressão e relacionamento através das ferramentas de comunicação mediada pelo computador. Com isso, ocorreram transformações nas

mídias utilizadas, sendo que os meios de comunicação *online* foram denominados de mídias sociais.

“Mídias sociais são ferramentas *online* projetadas para permitir a interação social a partir do compartilhamento e da criação colaborativa de informação nos mais diversos formatos.” (SOUZA, 2009).

Mídias Sociais são definidas como tecnologias e práticas on-line usadas por pessoas ou empresas para disseminar conteúdo, provocando o compartilhamento de opiniões, ideias, experiências e perspectivas. (SOUSA; AZEVEDO, 2010).

De acordo com Hellmann (2008), a mídia social é uma fusão social e tecnológica, transformando o que até então era um monólogo em um diálogo. Antes da expansão da internet, a mídia era uma ferramenta que não permitia um processo interativo, imediato de informações entre as pessoas. A comunicação através da internet possibilitou uma interatividade entre as pessoas e o aumento da disseminação da informação, provendo a propagação do uso das mídias sociais.

É através da internet que as mídias sociais acontecem, sendo que a mesma possibilita e facilita a comunicação entre as pessoas, criando relacionamentos a partir disso. A diferenciação das mídias sociais para outros tipos de mídias, é que elas permitem uma comunicação de mão dupla, possibilitando que o usuário seja o emissor e receptor, pois o usuário pode publicar conteúdos e pode acessá-los também. De acordo com Jue, Marr e Kassotakis (2010), existem várias formas de mídia social, como os sites de relacionamentos, *blogs*, *wikis*, entre outras formas de mídias sociais existentes.

Um tipo de mídia social que vem sendo amplamente utilizada são as redes sociais. Segundo Duarte, Quandt e Queila (2008 apud SANTOS, 2012), as redes sociais dizem respeito às estruturas sociais formadas por pessoas ou organizações, na qual compartilham de interesses em comuns. As pessoas podem se comunicar através do uso do computador e da internet, sendo que é através das redes sociais, que as pessoas podem trocar informações, experiências e assim criarem relacionamentos.

De acordo com Recuero (2009 apud SANTOS, 2012) se obtém uma rede social quando uma rede de computadores conecta uma rede de pessoas. A rede se forma através das pessoas que se relacionam e criam a socialização, na qual o relacionamento ocorre através da internet.

As redes sociais possibilitaram a interação entre as pessoas de uma forma mais prática e rápida, sendo que atualmente o seu uso vem se disseminando. O ser humano é um ser social que precisa se relacionar com outras pessoas para a sua sobrevivência. Com a criação das redes sociais, houve a possibilidade de aliar a internet com a relação entre as pessoas, unindo a tecnologia e a socialização. Exemplos de redes sociais são: *Facebook*, *MySpace*, *Google+*, *Orkut* e *LinkedIn*.

Outro tipo de mídia são os *blogs*, que podem ser mantidos por pessoas ou organizações. Um *blog* se define como uma web que se atualiza de uma forma periódica, aonde cronologicamente vão aparecendo artigos de diversos tipos, desde opiniões a notícias, truques, receitas e, em geral, todo tipo de temática. (ALVAREZ, 2008). O *blog* é uma ferramenta utilizada pelas pessoas e empresas que querem expor um trabalho ou uma linha de pensamento. Eles são amplamente utilizados, sendo que alguns são muito conhecidos, resultando em muitos acessos pelas pessoas.

Outra forma de mídia existente é o *wiki*. Segundo Ramalho e Tsunoda (2007), o primeiro *wiki*, disponibilizado na web em 1995 foi criado por Ward Cunningham, sendo que a ideia era desenvolver um site onde os próprios usuários pudessem gerar conteúdo. O *wiki* se define como “um website em que diversas pessoas podem colaborar criando um trabalho conjunto, através de edição ou de acréscimo de conteúdo ao site.” (JUE; MARR; KASSOTAKIS, 2010, p.51).

Nos *wikis*, é possível acrescentar conteúdos sobre o assunto abordado pela página e outras pessoas podem acessar a página para utilizar esse conteúdo publicado. Atualmente, a *wiki* aberta mais conhecida é a Wikipédia, que contém assuntos com conteúdos explicativos. Existem várias ferramentas para criação de *wiki*, sendo que depois de criada, o administrador da página se comunica com outras pessoas para se tornarem membros e participarem.

Estes são alguns tipos de mídias sociais existentes, que a todo o momento ganham novas companhias no contexto social.

As mídias sociais estão presentes na internet como plataformas de interação e comunicação. Com o decorrer dos anos, surgem novas mídias sociais, na qual o panorama de como elas são vistas sofrem alterações. Para elaborar um panorama das mídias sociais, Cavazza (2012), vem desenvolvendo estudos desde 2008, mostrando as mídias sociais e como ocorre a interação com o meio. No ano de 2012, o autor elaborou um panorama das mídias sociais e as classificou conforme estão atuando na web. De acordo com Cavazza (2012), o panorama das mídias sociais pode ser visualizado conforme a Figura 1 a seguir.

Figura 1 – Panorama das Mídias Sociais.



Fonte: Cavazza (2012).

A partir da análise feita sobre as mídias sociais, verificou-se uma ferramenta na qual seu uso se apresenta de forma crescente, que são os serviços *online* disponíveis nos computadores e em dispositivos móveis, permitindo conversas e interações sociais. Na parte central da figura, Cavazza (2012), colocou as mídias sociais, como o *Facebook*, *Twitter* e o *Google+*, pois elas estão disponibilizando aos usuários um grande número de funcionalidades, permitindo o usuário publicar, compartilhar, jogar, conectar, comprar, localizar e entre outras funções.

Em relação às outras mídias existentes, Cavazza (2012) classificou em seis famílias. A família da publicação, que contém as mídias voltadas para a publicação de conteúdos, como os *blogs*; a família contendo as mídias para compartilhar conteúdos, como vídeos e músicas. Os jogos também foram classificados em uma família, contendo os principais editores; e a família das redes, podendo ser redes profissionais, pessoais, entre outras existentes. Outra família classificada foi das compras, contendo as mídias de compartilhamento ou recomendação de compras; e a última família classificada foram as

mídias de localização, estando entre elas os guias de cidades ou de eventos.

Este panorama elaborado explana as inúmeras mídias sociais existentes, sendo classificadas em famílias para um melhor entendimento. De acordo com Cavazza (2012), ela dá uma visão geral dos cenários da mídia social, tendo como principal objetivo ilustrar a diversidade de usos e a complexidade desse ecossistema.

2.2 As mídias sociais nas organizações

Depois de estarem presentes no cotidiano das pessoas, as mídias sociais começaram a despertar a atenção das organizações, que perceberam que os seus clientes as utilizavam para se comunicarem e se expressarem. No início, as organizações ficaram com receio de que as mídias sociais fossem denegrir a imagem da empresa, pelo fato de pouco conhecerem essa forma de comunicação e de não saberem como a utilizarem em favor da empresa.

Do ponto de vista das instituições, conforme Pereira e Borges (2012), as informações geradas podem dizer respeito às experiências vivenciadas com produtos ou serviços oferecidos, não sendo possível uma organização controlar o conteúdo. A partir deste ponto, observou-se a importância da organização estar presente nas mídias sociais. Para Leal, Dalmazó e Ferrari (2012), as empresas começaram a perceber que as redes sociais também são o lugar certo para lucrar, inovar e fiscalizar o que se diz nas redes. É através delas que as empresas podem se relacionar com os clientes, parceiros de negócios, além de expor seus produtos e serviços de uma forma rápida e que atinja um grande número de pessoas.

Hoje, as experiências mais bem-sucedidas em redes sociais mostram que o caminho, depois de aberto, melhora o atendimento ao consumidor, cria novos canais de venda e ajuda até mesmo na concepção de novos produtos. (LEAL; DAMAZO; FERRARI, 2012).

Com o intuito de fazer o levantamento da utilização das mídias sociais pelas empresas, a *Burson-Marsteller*, que é uma agência de apoio às estratégias de comunicação das empresas, realizou um estudo publicado em janeiro de 2013, denominado estudo *Latin America Social Media Check-up*. Este estudo verifica como as 25 maiores empresas do Brasil e as de outros países da América Latina utilizam as plataformas de mídias sociais mais populares, como o *Twitter*, *Facebook*, *YouTube*,

blogs e o *Google+*. Este estudo revelou que 88% das empresas no Brasil estão nas redes sociais. Isto mostra que a maioria das empresas já está utilizando as mídias sociais, tornando-se indispensável para as empresas que ainda não aderiram, pois além do mundo real dos negócios, há também um mundo virtual, no qual em determinados casos esta realidade pode ser muito mais representativa do que a realidade habitual conhecida.

Para que as organizações utilizem as mídias sociais a seu favor e tenham bons resultados, é necessário utilizar estratégias para que assim as mídias sociais sejam utilizadas da melhor forma possível, se tornando uma ferramenta de apoio ao negócio. De acordo com Pereira e Borges (2012), a utilização das mídias sociais pelas instituições surge como uma opção estratégica, tendo em vista a evolução da propagação do conteúdo e também a aproximação entre a instituição e o público.

Para aplicação das estratégias, é necessário fazer um planejamento estratégico, na qual a empresa define quais são os objetivos que pretende alcançar com o emprego das mídias sociais. As organizações que utilizam as mídias sociais de forma estratégica aumentam a sua produtividade por meio do seu maior e melhor relacionamento com o mercado. Segundo Dreyfuss (2012, apud OLIVEIRA, 2012), quando a empresa adota uma estratégia, é preciso gerenciá-la, podendo criar processos nos quais as ferramentas sociais sejam protagonistas.

2.3 Estratégias Organizacionais

Utilizado de forma cada vez mais ampla, o conceito de estratégia com o passar dos anos se tornou aplicável a diversos contextos e ambientes organizacionais. Existem muitas definições de estratégia, que apresentam variações em função do ambiente organizacional em que é utilizada.

A palavra estratégia teve origem na Grécia antiga. Segundo Saad (2003), estratégia vem do termo *strategos* que designava um magistrado ou comandante-chefe militar e até a primeira metade do século XIX, continuou a ser utilizada no campo das batalhas e das guerras, na qual o sentido de estratégia era de obter a vitória sobre um concorrente.

Com o passar dos anos, a palavra estratégia tornou-se associada a várias áreas, indicando uma forma de alcançar os objetivos e metas. “Apenas a partir do início do século XX, com a consolidação da segunda Revolução Industrial, é que “estratégia” passou a ser aplicada no contexto dos negócios [...]”. (SAAD, 2003, p.31).

Como definição de estratégia, Michel (1990 apud SANTOS, 2013) tem uma visão que é a decisão sobre quais recursos devem ser adquiridos e usados, podendo tirar proveito das oportunidades e minimizar fatores que ameaçam os resultados desejados. Nas empresas, a estratégia faz parte dos negócios, pois através dela consegue-se atingir os objetivos em longo prazo, tendo a estratégia como uma prática moldável, pois dependendo do ambiente e dos resultados que se pretende alcançar, é possível mudá-la com o decorrer do tempo. Segundo Andrews (1971 apud BRIDA; SANTOS, 2011, p. 212), as estratégias organizacionais são definidas como o modelo de decisão da empresa, na qual são traçados os objetivos e planos a serem realizados.

Estratégia empresarial é o curso de ação que uma empresa adota para assegurar seus objetivos de desempenho – como sua sobrevivência, o tamanho que pretende alcançar, os concorrentes que deseja enfrentar ou a posição que pretende ter no mercado. (MAXIMIANO, 2010, p. 134).

Nas definições de estratégias, nota-se que os relacionamentos das organizações sofrem influência de acordo com as estratégias construídas e também, que a estratégia faz parte do negócio da organização.

Considerando as definições existentes na literatura, Leitão (1996 apud FIALHO et al., 2007, p. 72) classificou as abordagens de estratégia em duas correntes de pensamento. Na primeira, dá à palavra estratégia um sentido amplo, que envolve desde a definição de objetivos até a fixação de ações e recursos; e a segunda, que define a estratégia com o sentido restrito, significando apenas o caminho realizado para alcançar os objetivos. Já de acordo com Bulacov et al. (2007), estratégia não tem um conceito único.

Mintzberg (1987), realizou um trabalho que propôs uma classificação definindo os chamados 5 Ps: Plano, Padrão, Posição, Perspectiva e *Ploy*. Nesta classificação, a estratégia pode ser considerada como um plano, pois é um curso de ação conscientemente elaborado, sendo uma diretriz para lidar com determinadas situações. Também pode ser considerada como um padrão, pois a estratégia pode ser um padrão no fluxo de ações, tendo consistência no comportamento. Estratégia como posição, sendo a forma como a organização se posiciona no ambiente. Estratégia como perspectiva abrange a forma dos dirigentes da organização de ver o mundo. A última classificação de estratégia é o *ploy*, que é um truque ou uma manobra específica para enganar o oponente.

Segundo Branco (2001), entre os cinco conceitos nenhum precede o outro, sendo que em alguns casos os conceitos competem entre si e podem ser substitutos e, em outros, eles se completam, sendo que cada conceito contem elementos importantes para o entendimento da estratégia.

A estratégia desenvolvida pela organização também pode gerar vantagem competitiva, pois ela posiciona a organização dentro do ambiente. Para Porter (1986), a estratégia empregada na organização, pode ser definida como um conjunto de ações realizadas para alcançar vantagem competitiva. Dentro dessa abordagem, Henderson (1998 apud SANTOS; ALVES; ALMEIDA, 2007) define a estratégia como uma busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. O desenvolvimento da estratégia competitiva, para Porter (1986), é o desenvolvimento de uma fórmula ampla de como uma empresa irá competir, definindo suas metas e quais políticas necessárias para conduzir essas metas. Segundo Porter (1986 apud MAXIMIANO, 2010, p.149), as estratégias podem ser classificadas em três categorias: diferenciação, liderança do custo e foco. A estratégia da diferenciação é diferenciar o produto ou serviço, fazendo com que o torne distinto dos demais concorrentes, significando enfatizar alguma vantagem competitiva, como qualidade ou estilo do produto. Na estratégia de liderança do custo, o objetivo é oferecer produtos ou serviços com baixo custo, competindo no mercado por oferecer preços baixos. A estratégia do foco é voltada para a oferta de produtos ou serviços para um determinado segmento no mercado, buscando sempre explorar o máximo o segmento escolhido.

2.4 Planejamento Estratégico

No meio organizacional, é de reconhecida importância o uso do planejamento para definir metas e objetivos e de que forma eles serão atingidos. Para isso, as empresas aplicam o planejamento estratégico, que é um processo que determina como a organização deve agir em seu ambiente de negócio.

O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação – estratégias – a serem seguidos para sua consolidação, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. (OLIVEIRA, 2011, p.17).

No planejamento estratégico são formadas as estratégias e a forma de como serão operacionalizadas para atuação da organização. Segundo Terence (2002), o planejamento estratégico é um processo gerencial que examina as principais questões da organização, devendo ser considerados os ambientes internos e externos da organização.

“Ao trabalhar com planejamento estratégico, a empresa caminha sem gastar muito tempo e recursos imediatos para a solução de seus problemas.” (KWASNICKA, 2009, p. 206).

A partir do planejamento estratégico, as empresas ficam mais preparadas para enfrentar os desafios do mercado, tendo definidos quais os objetivos pretendem alcançar, antecipando a identificação de mudanças para as quais será necessária ajustar a organização visando a sua manutenção e crescimento no mercado.

Atualmente, com a crescente presença das tecnologias da informação e comunicação no ambiente organizacional, as organizações começaram a utilizar as mídias sociais para operacionalizar suas estratégias, contribuindo para o planejamento estratégico da organização.

Segundo Santos (2007 apud PALUDO, 2011), as mídias sociais são vistas como um meio de acessos, oportunidades e relacionamentos, sendo importante aliar à estratégia organizacional para a obtenção dos resultados. As mídias sociais estão sendo utilizadas como ferramentas para operacionalizar o planejamento estratégico das organizações. Depois de realizado o planejamento estratégico, a organização precisa de meios para colocá-lo em prática. Devido ao avanço e a propagação das mídias sociais, elas estão sendo utilizadas como ferramentas para operacionalizar as estratégias que são elaboradas no planejamento estratégico, pois é uma ferramenta que atualmente está sendo utilizada em grande escala pelos agentes sociais e econômicos provendo uma rede de relacionamento entre eles.

2.5 UFSC

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) é uma universidade de ensino superior pública, fundada em 18 de dezembro do ano de 1960, com sede na cidade de Florianópolis, Santa Catarina. Possui como atividades finalísticas, o ensino, a pesquisa e a extensão, estando entre as melhores instituições de ensino superior do país. A UFSC tem como missão:

[...] produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser

humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade de vida. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 1993).

O campus Florianópolis está dividido em onze Centros de Ensino onde são oferecidos cursos de graduação, especializações, mestrados acadêmicos, mestrados profissionalizantes e cursos de doutorado.

No campus de Florianópolis estão localizados os principais órgãos administrativos e setores da universidade. A UFSC possui sete Pró-Reitorias, que são responsáveis por áreas específicas de atuação. Também possui as secretarias, que são unidades administrativas que executam atividades específicas.

Depois de quase cinquenta anos centralizada em Florianópolis, a UFSC expandiu sua atuação através do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais Brasileiras (REUNI), tendo como intuito ampliar a oferta de ensino superior público no estado. A UFSC criou três novos campi, localizados em três cidades catarinenses: Araranguá, Curitibanos e Joinville. Os campi de Araranguá e Joinville foram inaugurados no ano de 2009 e o campus de Curitibanos no ano de 2010.

Os campi da UFSC estão localizados em regiões que visam interiorizar e ampliar o acesso da população ao ensino superior público, conforme pode ser visualizado na Figura 2.

Figura 2 – Localização Campi UFSC.



Fonte: Autora (2013).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste estudo foi realizada uma pesquisa bibliográfica que teve como objetivo consultar publicações que abordam os assuntos objetos da pesquisa. “A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses”. (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007, p. 60).

Esta pesquisa também se classifica como documental que, segundo Gil (2010), utiliza dados já existentes e materiais que não receberam um tratamento analítico ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa. “A característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias.” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 157).

A forma de abordagem do problema foi através de uma pesquisa qualitativa, sendo que através dela, “[...] se busca percepções e entendimento sobre a natureza geral de uma questão, abrindo espaço para a interpretação.” (DANTAS; CAVALCANTE, 2006).

Para responder a questão da pesquisa, realizou-se um estudo de caso. Segundo Gil (2010), o estudo de caso permite amplo e detalhado conhecimento de um ou poucos objetos estudados, permitindo a realização de um estudo profundo. “[...] um estudo de caso refere-se a uma análise intensiva de uma situação particular”. (TULL, 1976, apud BRESSAN, 2000). O estudo de caso investiga uma situação específica, na qual é realizado o levantamento dos eventos e resultados.

O objetivo da pesquisa abordado para realização do estudo de caso é identificar se a UFSC está fazendo uso das mídias sociais nas estratégias, e se ela está utilizando as mídias para as suas atividades finalísticas, que é o ensino, pesquisa e extensão. Para isso, foi realizada uma revisão bibliográfica dos assuntos relacionados como base para o desenvolvimento do estudo. Após a fundamentação teórica, foram verificadas quais mídias sociais a UFSC utiliza, sendo elaborada uma linha do tempo sobre a sua utilização na UFSC.

Para a realização do estudo de caso, foi necessário fazer o levantamento de informações para posterior análise. As técnicas de coleta de dados utilizadas foram a documental e a aplicação de questionários.

A técnica de análise documental permite levantar informações da organização, na qual elas estão registradas. “A consulta a fontes documentais é imprescindível em qualquer estudo de caso” (GIL, 2010, p.121). Para isso, foi realizado o levantamento das estratégias traçadas pela UFSC, que estão contidas no documento do Plano Estratégico.

Após o levantamento foi realizada uma análise para constatar se as mídias sociais estão presentes nestas estratégias e em quais estratégias elas foram aplicadas.

Outra técnica de coleta de dados utilizada foi o questionário. O questionário permite a elaboração de perguntas que são essenciais para a realização do estudo de caso. Segundo Marconi e Lakatos (2010), o questionário é um instrumento de coleta de dados, que é constituído por uma série ordenada de perguntas, que permite que elas sejam respondidas por escrito. “Em geral, a palavra questionário refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche.” (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007, p. 53).

Os questionários foram elaborados de forma clara e com perguntas abertas que possibilitam uma análise mais profunda sobre cada resposta, na qual foram aplicados a quatro responsáveis por setores da UFSC. Foi aplicado um questionário à coordenadora do planejamento institucional, à pró-reitora adjunta de planejamento e orçamento e ao pró-reitor adjunto de graduação. Outro questionário foi aplicado à coordenadora de relações públicas da Agência de Comunicação da UFSC (AGECOM), porém o mesmo foi elaborado de forma diferenciada dos demais, devido ao fato de que a AGECOM ser a unidade responsável pela gestão das mídias sociais. As respostas dos questionários foram respondidas através do correio eletrônico e in loco, sendo posteriormente autorizadas para publicação neste trabalho.

Após a aplicação das técnicas de coleta de dados, foi realizada a análise dos dados e, posteriormente, elaborado o texto com os resultados obtidos. Por último, foram apresentadas as considerações finais, sendo relatada a importância do trabalho para a organização e a possibilidade da aplicação de outros trabalhos nessa área, contribuindo para o crescimento do uso das mídias sociais aliadas à formulação e desenvolvimento das estratégias organizacionais.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo serão apresentadas as análises sobre as informações que foram obtidas na pesquisa, que foram divididas em quatro subitens. O primeiro aborda as mídias sociais que a UFSC utiliza, o subitem posterior é sobre o Plano de Desenvolvimento Institucional, o terceiro é analisado o planejamento estratégico, que define as suas estratégias organizacionais e, por fim, é a análise sobre o uso das mídias sociais, sendo realizada a partir das estratégias e questionários.

4.1 As mídias sociais na UFSC

A UFSC como uma organização provedora do conhecimento, está atenta às transformações que ocorrem na sociedade, assim como as tecnologias utilizadas pelas pessoas e pelas organizações. Com o avanço das tecnologias da informação e comunicação, as mídias sociais foram desenvolvidas para criar relacionamentos e levar informações até as pessoas através da internet.

Com a expansão do uso das mídias sociais, a UFSC passou a utilizá-las em suas práticas organizacionais.

A primeira mídia que a UFSC começou a utilizar foi o *Twitter*, entrando em atividade no dia 01 de abril de 2009. Por ser um microblog, o *Twitter* permite que a UFSC divulgue assuntos através de textos, que podem conter *links* que direcionam para determinados assuntos.

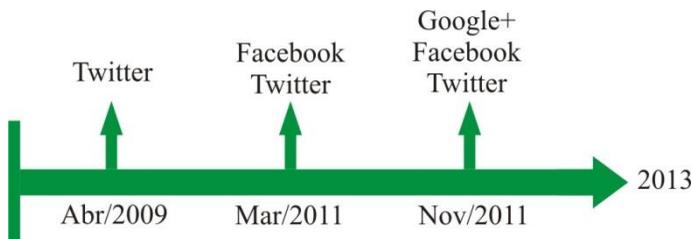
A segunda mídia a ser utilizada foi o *Facebook*, com início das atividades em 11 de março de 2011. Nesta rede social, é possível postar textos e imagens, ter relacionamentos com várias pessoas, de dentro ou fora da universidade, onde mensagens podem ser trocadas.

A partir de 11 de novembro de 2011, a UFSC começou a utilizar outra rede social, o *Google+*, que permite compartilhar conteúdos e construir círculos de amizades.

Na lista de mídias sociais utilizadas pela UFSC além das três citadas anteriormente está presente uma que, atualmente, não está sendo utilizada, o *Pinterest*. Esta é uma rede social que permite o compartilhamento de conteúdos, como imagens, fotos e arquivos visuais, mas que a UFSC apenas reserva a conta, sem utilizá-la.

Resumindo, a UFSC começou a participar das mídias sociais a partir do ano de 2009. A figura 3 apresenta uma linha do tempo que retrata a adoção dessas ferramentas pela universidade.

Figura 3 – Mídias Sociais na UFSC.



Fonte: Autora (2013).

A responsável pela gestão das mídias sociais na UFSC é a Agência de Comunicação da UFSC (AGECOM) que, diariamente, atualiza as mídias sociais que são utilizadas como plataformas de relacionamentos. As mídias sociais seguem as diretrizes para o uso seguro das redes sociais institucionais da UFSC, que constam na Política Editorial da AGECOM. Todas as mídias sociais utilizadas pela UFSC constam em uma lista disponível no site institucional da UFSC – www.ufsc.br.

4.2 Plano de Desenvolvimento Institucional

Toda organização precisa ter diretrizes estabelecidas para o alcance de seus objetivos organizacionais. A universidade é uma instituição provedora de atividades de ensino superior contribuindo de forma ativa para o processo de desenvolvimento científico e tecnológico do país. Para cumprir seus componentes estratégicos – missão, visão e valores - a UFSC formulou um Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), tendo como principal função sistematizar o planejamento da instituição com um horizonte de um quinquênio. Este documento é exigido no credenciamento da instituição junto ao ministério da educação, bem como para as autorizações de novos cursos e pedidos de financiamentos de apoio institucional. Com base no Art. 16 do Decreto n.º 5.773 de 09 de maio de 2006, o Ministério da Educação e Cultura (MEC) define o PDI como:

O documento que identifica a Instituição de Ensino Superior (IES), no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades

acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver. (MEC, 2009, apud UFSC, 2013).

O PDI tem como objetivo servir de base para o planejamento estratégico e para as atividades de curto prazo da UFSC, sendo um documento que serve de referência para a elaboração e o desenvolvimento de todas as suas atividades. O presente PDI da UFSC abrange o período de 2010-2014. Este é uma atualização do PDI de 2005-2009, que foi elaborado no ano de 2004 com base na Lei n.º 10.861, de 14 de abril de 2004.

A elaboração do PDI na UFSC foi realizada em etapas, conforme apresentado no quadro 1.

Quadro 1: Etapas de elaboração do PDI na UFSC.

ETAPAS	DESCRIÇÃO
I	Em Julho de 2009, foram designadas duas comissões, sendo uma composta pelas Câmaras da Administração Superior da UFSC, que elaborou a minuta do Projeto Pedagógico Institucional (PPI) e a outra foi composta pelas Pró-Reitorias e Secretarias, que elaborou o restante do documento, incluindo em ambas representantes dos estudantes e dos servidores técnico-administrativos.
II	Foi realizada, durante o mês de agosto de 2009, uma consulta aos dirigentes das unidades universitárias e posteriormente, em outubro de 2009, foram consultados os diretores de campi.
III	Em novembro de 2009, foi feita uma consulta pública à comunidade universitária.
IV	A partir do final de novembro de 2009, ocorreu a deliberação e aprovação final pelo Conselho Universitário (Cun) da UFSC.

Fonte: Universidade Federal de Santa Catarina (2013).

O PDI da UFSC está dividido em quatro capítulos, conforme descrito no site institucional da UFSC. O primeiro capítulo trata sobre o perfil institucional da UFSC, onde é descrita a missão, visão, valores e objetivos.

O segundo capítulo aborda o Projeto Pedagógico Institucional (PPI), que é a parte principal do documento, onde são definidas as políticas da UFSC para o quinquênio a partir da elaboração do PDI.

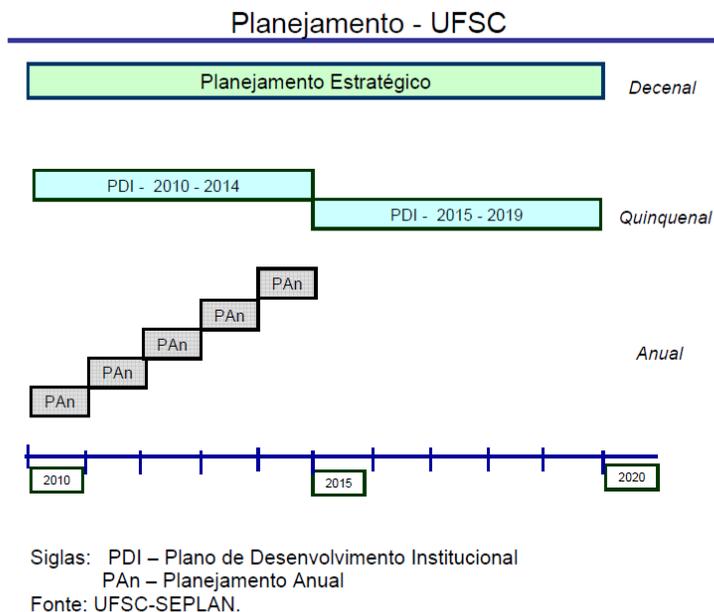
O terceiro capítulo é sobre a organização e gestão, sendo a organização composta pelos docentes, discentes, corpo de servidores e técnico-administrativos. Também são expostos a infraestrutura, gestão e orçamento.

O último capítulo descreve as inovações e interações institucionais nacionais e internacionais da UFSC.

O PDI é um planejamento de longo prazo, sendo necessário a UFSC elaborar um planejamento anual para delimitar os objetivos pretendidos para cada ano. Assim, a cada ano é elaborado um planejamento tendo como base o PDI em vigor.

O planejamento na UFSC forma um ciclo que tem como base uma linha do tempo, delimitada de ano em ano, conforme mostrado na figura 4. De acordo com a figura, a cada ano é elaborado um planejamento. A cada cinco anos é elaborado um novo PDI, e o planejamento estratégico, conforme mostrado na figura tem um período de abrangência de dez anos.

Figura 4 – O ciclo de planejamento na UFSC.



Fonte: PDI - Universidade Federal de Santa Catarina (2009).

4.3 Planejamento Estratégico da UFSC

No processo de planejamento, a universidade precisa considerar o processo participativo e democrático da instituição. A universidade provê atividades de ensino, pesquisa e extensão, na qual recebe recursos

que precisam de planejamento para ser orientados para essas atividades. Através do planejamento estratégico, a UFSC elabora as estratégias para o desenvolvimento e alcance dos objetivos traçados.

Na elaboração do seu planejamento estratégico, a UFSC utilizou os objetivos estabelecidos no PDI, sendo que, com exceção da cultura e arte, eles foram ampliados e detalhados, conforme consta no Plano Estratégico das Unidades Universitárias e Campi – UFSC, que foi elaborado no ano de 2010.

No plano estratégico foram elaboradas estratégias para as áreas de atuações e administrativas da UFSC, que foram atreladas aos objetivos estabelecidos no PDI. Neste plano estratégico, além das estratégias por área de atuação e administrativas, também constam as estratégias dos Centros de Ensino, que estruturam o Plano Estratégico da UFSC Vinculado. Neste plano vinculado, cada estratégia traçada foi direcionada para a realidade e necessidade dos Centros de Ensino.

O Plano Estratégico das Unidades Universitárias e Campi – UFSC (2010) foi elaborado com a participação das Unidades Universitárias, os Campi fora da sede e Unidades da Administração Central (SEPLAN, SINTER, SECARTE E PRDHS), tendo o apoio na condução do planejamento de um consultor da SEPLAN.

Para a realização desta pesquisa foi efetuado um levantamento das estratégias traçadas no Planejamento Estratégico. O levantamento das estratégias foi realizado nas áreas das atividades finalísticas da UFSC que são o ensino, pesquisa, extensão e também nas estratégias de gestão, pessoal e infraestrutura.

Nas estratégias traçadas para a área de ensino, foram elaboradas estratégias para graduação e para pós-graduação, que podem ser visualizadas no quadro 2 a seguir.

Quadro 2: Estratégias para ensino da UFSC.

Estratégias Ensino – UFSC	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Assegurar a qualidade do ensino em todos os níveis buscando novos patamares de excelência acadêmica. • Institucionalizar ações inovadoras nas atividades de ensino. • Buscar novos patamares de excelência na pós-graduação. • Expandir a oferta de cursos de mestrado profissional e de pós - graduação lato sensu com impacto social. • Ampliar o acesso qualificado e a efetividade dos processos de formação. • Institucionalizar ações de interação com os egressos.
Estratégias Graduação	<ul style="list-style-type: none"> • Rever as políticas para os cursos de graduação. • Incrementar o plano pedagógico dos cursos. • Melhorar os cursos de graduação atuais. • Expandir as vagas de cursos de graduação atuais. • Promover a criação de novos cursos de graduação. • Promover planos de qualificação e de capacitação visando à graduação. • Buscar o atendimento de demandas de infraestrutura para a graduação.
Estratégias Pós-Graduação	<ul style="list-style-type: none"> • Rever as políticas de pós-graduação. • Consolidar os cursos de pós-graduação. • Implantar novos cursos de pós-graduação. • Estimular a integração da pós-graduação. • Identificar e buscar a infraestrutura necessária.

Fonte: Plano Estratégico das Unidades Universitárias e Campi – UFSC (2010).

Para as atividades de pesquisa da universidade, foram elaboradas estratégias direcionadas para identificar e implantar linhas de pesquisa, rever as políticas para pesquisa, buscar recursos financeiros, assim como, melhorar em infraestrutura, além de promover a integração com as demais atividades da universidade. As estratégias elaboradas constam no quadro 3 a seguir.

Quadro 3: Estratégias para pesquisa da UFSC.

Estratégias Pesquisa - UFSC	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Promover a implantação de estruturas inovadoras de pesquisa. • Fortalecer o ambiente institucional da pesquisa de qualidade. • Fortalecer a inserção regional e a responsabilidade social da UFSC na área de pesquisa. • Ampliar a internacionalização das atividades de pesquisa.
Estratégias	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar as demandas de pesquisa. • Rever as políticas de pesquisa. • Implantar novas linhas de Pesquisa. • Promover a integração da pesquisa com ensino e extensão. • Identificar e buscar a infraestrutura para a pesquisa. • Buscar recursos financeiros para Pesquisa.

Fonte: Plano Estratégico das Unidades Universitárias e Campi – UFSC (2010).

Para as atividades de extensão foram criadas estratégias para identificar demandas de extensão e infraestrutura, estimular novos projetos e potencial da extensão, além de rever suas políticas, conforme consta no quadro 4 a seguir.

Quadro 4: Estratégias para extensão da UFSC.

Estratégias Extensão - UFSC	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar as ações e estimular propostas inovadoras de interação comunitária. • Ampliar e melhorar as ações de interação como os setores organizados da sociedade.
Estratégias	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar as demandas de extensão. • Rever as políticas de extensão universitária. • Identificar o potencial para extensão na UFSC. • Estimular novos projetos de extensão. • Identificar demandas de infraestrutura para extensão.

Fonte: Plano Estratégico das Unidades Universitárias e Campi – UFSC (2010).

Na área da gestão, foram criadas estratégias visando a melhoria e o aperfeiçoamento da área de gestão da UFSC. As estratégias elaboradas podem ser vistas no quadro 5.

Quadro 5: Estratégias para gestão da UFSC.

Estratégias Gestão - UFSC	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Institucionalizar as práticas de planejamento e gestão estratégicos. • Aprimorar a gestão organizacional.
Estratégias	<ul style="list-style-type: none"> • Rever a estrutura organizacional da UFSC. • Rever as atribuições estabelecidas. • Melhorar os processos administrativos. • Atualizar e criar sistemas de apoio administrativos. • Adequar os sistemas de indicadores e avaliação.

Fonte: Plano Estratégico das Unidades Universitárias e Campi – UFSC (2010).

As estratégias para o quadro pessoal da UFSC foram elaboradas visando a melhoria no aperfeiçoamento de pessoal e qualidade de vida no trabalho, entre outras estratégias que podem ser visualizadas no quadro 6 a seguir.

Quadro 6: Estratégias quadro pessoal da UFSC.

Estratégias para Pessoal - UFSC	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar ações inovadoras para o aprimoramento individual dos servidores visando a melhoria do desempenho institucional. • Fortalecer e profissionalizar a comunicação e o relacionamento interno e externo.
Estratégias	<ul style="list-style-type: none"> • Rever as políticas de pessoal. • Conhecer e buscar atendimento das demandas de pessoal. • Rever e ampliar o programa de capacitação de pessoal. • Rever os programas de integração e/ou de motivação de pessoal. • Incrementar a qualidade de vida no trabalho. • Melhorar os meios para o trabalho.

Fonte: Plano Estratégico das Unidades Universitárias e Campi – UFSC (2010).

Também foram elaboradas estratégias para a infraestrutura da UFSC, que visam operacionalizar o único objetivo traçado, que pretende adequar a infraestrutura e a sua gestão às demandas da atualidade, conforme consta no quadro 7 a seguir:

Quadro 7: Estratégias para infraestrutura da UFSC.

Estratégias Infraestrutura - UFSC	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Adequar a infraestrutura e sua gestão às demandas da atualidade.
Estratégias	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar e buscar atendimento de necessidades de espaço físico. • Incrementar a mobilidade e acessibilidade nos Campi. • Incrementar os programas de manutenção na UFSC. • Melhorar e ampliar os meios de comunicação. • Identificar e prover os equipamentos e meios necessários. • Incrementar a segurança física e patrimonial.

Fonte: Plano Estratégico das Unidades Universitárias e Campi – UFSC (2010).

Com a elaboração das estratégias, a UFSC consegue delimitar os caminhos que pretende seguir para alcançar os objetivos, formulando o seu planejamento estratégico. Através dele, é possível que a universidade se organize e se direcione para um horizonte de tempo que possa atingir os objetivos, tendo as estratégias estruturas e traçadas em relação às áreas de atuação da UFSC.

4.4. Análise sobre o uso das mídias sociais

A análise sobre o uso das mídias sociais a partir da pesquisa documental e da aplicação dos questionários está dividida em dois subitens. O primeiro apresenta a análise feita a partir das estratégias traçadas pela UFSC e o segundo subitem apresenta a análise dos questionários aplicados.

4.4.1 Análise a partir das Estratégias da UFSC

Em seu processo de planejamento, a UFSC determina estratégias para serem realizadas em um período de tempo para atingir os objetivos esperados. Estas estratégias foram levantadas e apresentadas no subitem 4.3 deste capítulo, onde foram mostradas as estratégias estabelecidas para a área de ensino, pesquisa, extensão, gestão, pessoal e infraestrutura da UFSC. A partir deste levantamento, foi realizada uma análise para verificar se as mídias sociais estão presentes nas estratégias traçadas, constatando se as mídias sociais estão sendo utilizadas para operacionalizar as estratégias.

As estratégias utilizadas neste estudo foram retiradas do Plano Estratégico das Unidades Universitárias e Campi – UFSC, que foi elaborado no ano de 2010. Devido este plano ter sido elaborado neste ano, na análise documental foi considerado apenas o *Twitter* como mídia

social, sendo que o perfil da UFSC entrou em atividade no dia 01/04/2009, já que as demais mídias sociais começaram a ser utilizadas a partir do ano de 2011. Portanto, durante a elaboração do planejamento estratégico da UFSC, a universidade utilizava apenas uma mídia social.

A primeira análise realizada foi das estratégias para a área de ensino, que estão divididas em estratégias para graduação e para pós-graduação. Nas estratégias para graduação, não foi identificado o uso da mídia social, assim como não foi identificado o uso nas estratégias para pós-graduação. Nos objetivos para o ensino, é possível constatar que poderia ter sido traçada uma estratégia que fizesse o uso das mídias sociais para operacionalizar o objetivo de institucionalizar ações de interação com os egressos. Esta estratégia poderia utilizar as mídias sociais como forma de interação entre os egressos, atingindo o objetivo anteriormente citado.

Sobre as estratégias elaboradas para a área de pesquisa, na análise efetuada não foi identificado o uso da mídia social nas estratégias, não sendo a mídia social citada ou relacionada em nenhuma estratégia.

Na análise sobre as estratégias da área de extensão, que juntamente com o ensino e a pesquisa formam as atividades finalísticas da UFSC, foi constatado que também não há o uso da mídia social nas estratégias elaboradas. Nos objetivos da área de extensão, as mídias sociais poderiam ser utilizadas para elaborar estratégias para operacionalizar esses objetivos, pois elas são ferramentas que propiciam a disseminação da informação entre as pessoas, podendo contribuir para ações de interação comunitária e com os setores organizados da sociedade. São ferramentas que provêm relacionamentos entre as pessoas envolvidas, promovendo a extensão da universidade até a comunidade.

Na área da gestão, as estratégias também foram analisadas, sendo constatado que nenhuma estratégia elaborada utiliza a mídia social. A área de gestão da universidade é muito importante, pois é ela quem dá o foco e determina como a universidade deve-se organizar em sua administração. Se utilizadas, as mídias sociais poderão ser eficientes ferramentas para auxiliar na gestão, e como é apresentado e relatado neste trabalho, elas são ferramentas que podem ser utilizadas para operacionalizar as estratégias organizacionais, podendo ser utilizada para atingir os objetivos traçados para a gestão que envolve o planejamento, a gestão estratégica e organizacional da UFSC.

Na análise realizada sobre as estratégias elaboradas para o quadro pessoal da UFSC, não foi identificado o uso da mídia social. Estratégias compostas pelo uso das mídias sociais poderiam ter sido elaboradas,

pois as mídias sociais proporcionam um grande relacionamento entre as pessoas, sendo uma ótima plataforma de comunicação, contribuindo para o quadro pessoal da UFSC.

As estratégias elaboradas para a área de infraestrutura da UFSC também foram analisadas, sendo constatado que também não foi feito o uso da mídia social nas estratégias traçadas, apesar de uma estratégia se tratar da melhoria e ampliação dos meios de comunicação. Nesta estratégia é abordado os meios de comunicação, mas não é citado o uso da mídia social. Por fim, todas as estratégias da UFSC utilizadas neste estudo foram analisadas, incluindo a análise dos objetivos de cada área.

4.4.2 Análise a partir dos Questionários

Com o intuito de verificar se as mídias sociais estão sendo utilizadas para operacionalizar as estratégias e as atividades finalísticas da universidade, foram aplicados quatro questionários com responsáveis por quatro áreas da UFSC.

O primeiro questionário foi aplicado com a coordenadora do planejamento institucional da UFSC, na qual a Coordenadoria do Planejamento Institucional tem como principais objetivos coordenar o planejamento institucional e elaborar o relatório de atividades anual da UFSC. O questionário aplicado consta no Apêndice A deste trabalho.

A primeira pergunta obteve como resposta que nunca usou, e o que é utilizado são os ambientes habituais, como o portal, o site e o moodle, não sendo, portanto, mídias sociais. Na segunda pergunta a resposta obtida foi que a coordenadoria do planejamento institucional não levanta nenhuma informação, mas que somente possui um grupo interno no *Facebook*, que utilizam como comunicação interna, para postarem conteúdos e tirarem dúvidas. Assim, a Coordenadoria do Planejamento Institucional utiliza somente uma mídia social, mas com finalidade para comunicação interna, não sendo utilizadas as mídias sociais e nem levantada informação referente à área de atuação do planejamento institucional. Na terceira pergunta, foi informado que, durante o período de 2009 a 2011, o planejamento institucional tinha um assistente de comunicação que era responsável pela área da comunicação através da internet, não estando envolvidos os responsáveis pelo planejamento com o controle das mídias sociais, e informou também que a partir da elaboração do PDI de 2014, serão consideradas as mídias sociais para operacionalização das estratégias organizacionais. A quarta pergunta realizada no questionário foi sobre uma opinião pessoal, tendo uma resposta positiva, mas contendo uma ressalva que precisa ser explorado mais na área das mídias sociais. A

última pergunta do questionário obteve a resposta que na elaboração do novo PDI as mídias sociais serão consideradas e que elas são um veículo que tem grande poder de disseminação, sendo que através das mídias sociais conseguirão envolver as pessoas, pois isto é uma grande dificuldade na elaboração das estratégias.

O questionário também foi aplicado na Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento (PROPLAN), e consta no Apêndice B deste trabalho. Este questionário foi respondido pela pró-reitora adjunta. A PROPLAN é uma unidade administrativa da UFSC que é responsável pelo planejamento e administração financeira da universidade.

Na primeira pergunta do questionário, a pró-reitora adjunta declarou que a PROPLAN utiliza as mídias sociais ainda de forma incipiente. No outro questionamento realizado, a mesma informou que a sua Pró-Reitoria não levanta nenhuma informação das mídias sociais em relação à sua área de atuação. Já na terceira pergunta, a resposta obtida foi que o planejamento da PROPLAN encontra-se em fase de elaboração e, certamente, as mídias sociais serão consideradas de forma mais intensa. Essas informações mostram que a PROPLAN está começando a utilizar as mídias sociais, e que irá utilizar em seu planejamento estratégico. Na quarta pergunta do questionário, a pró-reitora adjunta explanou sua opinião, afirmando que as mídias sociais são importantes para divulgar as atividades finalísticas da universidade, e que as possibilidades de ação por meio das mídias podem contribuir de forma efetiva com as estratégias de comunicação da UFSC, principalmente, por suas possibilidades de alcançar rapidamente um grande público de interesse.

A última pergunta realizada solicitou que deixasse um comentário em relação à importância das mídias sociais para as estratégias da UFSC. Foi informado que, hoje, a UFSC já utiliza as mídias como uma importante ferramenta de apoio às estratégias de comunicação de suas ações de forma geral, incluindo o ensino, a pesquisa, a extensão e a gestão, mas, todavia, as diversas possibilidades de mídia podem ser potencializadas e melhor aproveitadas no apoio à execução das nossas estratégias institucionais. A PROPLAN é uma importante unidade administrativa da UFSC, pois ela é responsável pelo planejamento e gestão dos recursos, sendo importante estabelecer uma relação mais ativa com a utilização das mídias sociais.

Uma das responsáveis pela realização das atividades finalísticas da UFSC é a Pró-Reitoria de graduação, a PROGRAD, que é responsável pela área do ensino de graduação. Nesta Pró-Reitoria

também foi aplicado o questionário que consta no Apêndice C e que foi respondido pelo pró-reitor adjunto de graduação.

Na primeira pergunta, o pró-reitor adjunto afirmou que a PROGRAD não utiliza as mídias sociais e que não saberia como utilizá-las, pois não sabe quais seriam os desdobramentos éticos e profissionais ao se fazer uso deste tipo de meio virtual. Também afirmou, na segunda pergunta, que a PROGRAD não levanta nenhuma informação das mídias sociais em relação à sua área de atuação. Na terceira pergunta, a resposta obtida foi que a PROGRAD na elaboração do plano estratégico não considera as mídias sociais como ferramentas auxiliares para elaboração ou implementação das estratégias. As duas últimas perguntas do questionário, que abordam se as mídias sociais são importantes para divulgar as atividades finalísticas da universidade e para as estratégias da UFSC, não foram respondidas. Portanto, as mídias sociais não são utilizadas, não fazendo parte do planejamento e das atividades da PROGRAD.

O segundo questionário foi aplicado na Agência de Comunicação da UFSC (AGECOM), e consta no Apêndice D deste trabalho. Ele foi respondido pela coordenadora de Relações Públicas da AGECOM, que é responsável pela gestão das mídias sociais da UFSC.

A primeira pergunta do questionário obteve como resposta que como regra não, mas que somente na descrição da página da UFSC no *Facebook*, onde aparece a informação de que a mesma é atualizada pela Agência de Comunicação da UFSC, através da Coordenadoria de Relações Públicas. A resposta da segunda pergunta foi afirmativa, sendo através de publicações e questionamentos, respondidos pela UFSC. A terceira pergunta obteve uma resposta positiva e que eles utilizam principalmente a página do *Facebook*.

A quarta e a última pergunta foram elaboradas para respostas de cunho pessoal. Na quarta pergunta a coordenadora respondeu que as mídias sociais são importantes para divulgar as atividades finalísticas da universidade, e isso é feito frequentemente nas publicações no *Facebook* e *Twitter*. Na última pergunta foi informado que as mídias sociais são excelentes instrumentos de relacionamento com os públicos da instituição. Assim, é apresentado que as mídias sociais da UFSC possuem uma gestão e acompanhamento, prezando pela organização e prática do seu uso pela universidade.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Com o avanço do uso da internet no ambiente organizacional, as tecnologias da informação e comunicação (TIC), começaram a ser mais utilizadas, fazendo parte do cotidiano das organizações. Através das referências teóricas e práticas deste trabalho, é atestado que o uso das TIC, aliada às estratégias organizacionais, gera crescimento e competitividade para a organização. De acordo com as experiências já vivenciadas pelas organizações, o uso das TIC são importantes para agilizar e facilitar os processos, tornando o planejamento estratégico mais definido e as tomadas de decisões mais precisas. Com isso, é possível constatar que o uso das TIC são essenciais para o ambiente organizacional. Contudo, ainda existem melhorias para serem implantadas no uso das TIC em favor das organizações, mas com a constante utilização dessas ferramentas, as mesmas acabam se aperfeiçoando a partir da maior utilização por parte das organizações.

A bibliografia levantada sobre as mídias sociais apresentou que elas estão cada vez mais presentes no cotidiano das organizações, por proverem grande disseminação de informações entre as pessoas, além de ser uma grande plataforma de relacionamentos. Nas estratégias organizacionais, a bibliografia mostrou que a sua utilização é importante para atingir os objetivos traçados pelas organizações. Também foi apresentado através da bibliografia que, com a utilização das mídias sociais aliadas às estratégias organizacionais, é possível obter excelentes resultados, sendo que as mídias sociais são utilizadas como ferramentas para operacionalizar as estratégias.

Com o intuito de apresentar quais mídias sociais a UFSC utiliza, foi feito um levantamento que mostrou que a UFSC participa do *Twitter*, *Facebook* e o *Google+*. Com isso, foi elaborada uma linha do tempo para mostrar em qual período foi feita a adesão dessas mídias sociais. Através dessa linha do tempo, foi possível verificar que a UFSC começou a participar das mídias sociais no ano de 2009 e que, a partir do ano de 2011, houve uma maior procura pela participação nas mídias sociais, pois a UFSC começou a utilizar mais de uma mídia em um curto espaço de tempo.

Na análise realizada sobre as estratégias da UFSC, foi constatado que a mídia social não foi utilizada para operacionalizar as estratégias elaboradas. Através dessa análise, é possível verificar que, na elaboração do planejamento estratégico, a UFSC já utilizava uma mídia social, mas não como ferramenta de apoio à organização no cenário de planejamento, pois ela não foi utilizada na operacionalização das estratégias da universidade.

Além das mídias sociais serem utilizadas para divulgação e interação, é importante também que elas sejam utilizadas como ferramentas que agreguem valor à universidade, trazendo a tecnologia às estratégias, situando a universidade no contexto de constantes mudanças e transformações que as TIC, através das mídias sociais, provêm atualmente. É importante que a atenção dos gestores das áreas de atuação da UFSC e do planejamento estratégico se volte para a aplicação do uso das mídias sociais na operacionalização das estratégias, pois as mídias sociais provêm muitos recursos que podem ser utilizados no planejamento estratégico.

A partir da aplicação dos questionários, foi possível analisar as respostas e verificar como está ocorrendo a utilização das mídias sociais pela UFSC e a participação nas estratégias da universidade. No primeiro tipo de questionário aplicado, é possível constatar que na maioria dos responsáveis abordados, as mídias sociais não são utilizadas. Também é possível verificar que não é levantada nenhuma informação por meio das mídias sociais. Portanto, não há uma ligação do que ocorre nas mídias sociais com os setores que foram questionados. No uso das mídias sociais para operacionalizar estratégias contidas no planejamento estratégico, foi constatado que elas não são utilizadas como ferramentas auxiliares e não estão presentes nos planejamentos elaborados, mas, pretende-se utilizar as mídias sociais nos próximos planejamentos estratégicos. Apesar das mídias sociais não serem utilizadas para operacionalizar as estratégias organizacionais, os responsáveis pelos setores que foram questionados afirmam que as mídias sociais são ótimas ferramentas de apoio, relacionamento e de execução das estratégias da universidade.

No segundo tipo de questionário aplicado, foi direcionado à gestão das mídias sociais pela universidade. Nas respostas obtidas, é possível constatar a afirmação que informações são retiradas das mídias sociais e que os responsáveis pela UFSC utilizam as mídias sociais para divulgar informações. Mas, contudo, não foi informado que tipo de informações são divulgadas nas mídias sociais, se os setores da UFSC têm o controle no que é divulgado e se eles obtêm um *feedback* das publicações e questionamentos realizados.

Apesar da comprovação das referências bibliográficas que as mídias sociais são ferramentas que contribuem na operacionalização das estratégias organizacionais e para o crescimento da organização, foi constatado que a UFSC não as utiliza para suas atividades finalísticas, que são o ensino, a pesquisa e extensão. Apenas é publicado nas mídias sociais que a universidade pratica as atividades finalísticas, mas só como

forma de divulgação, não como forma de operacionalização das atividades. Se a UFSC utiliza as mídias sociais para operacionalizar as suas atividades finalísticas, isto não está formalizado em seu planejamento estratégico. A não utilização das mídias sociais pelos setores da UFSC, tanto no relacionamento, quanto do uso nas estratégias, relata um distanciamento das mídias sociais, sendo que estas são amplamente utilizadas pelo público alvo da universidade, que são os estudantes e a comunidade.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho apresentou uma análise sobre as estratégias da UFSC, tendo como objetivo identificar em quais delas as mídias sociais são utilizadas para operacionalizá-las e se a UFSC vêm utilizando as mídias sociais para suas atividades finalísticas, que são o ensino, a pesquisa e extensão. Através deste estudo foi possível constatar que as mídias sociais não foram utilizadas em nenhuma estratégia traçada pela UFSC e que a atuação das mídias sociais não está sendo voltada para operacionalizar as atividades finalísticas da universidade, pois vem servindo como uma ferramenta de comunicação sem articulação com as estratégias formalizadas em seu processo de planejamento.

A revisão bibliográfica foi importante para o conhecimento da área de mídias sociais, do planejamento estratégico e da relação de aplicação das mídias sociais nas estratégias da organização. O uso das mídias sociais pelas organizações está em constante crescimento, pois elas são utilizadas como ferramentas para atuação na gestão dos negócios. No planejamento estratégico, as mídias sociais são utilizadas com sentido de por em ação as estratégias organizacionais.

Para a UFSC, que é uma organização universitária, este trabalho contribuiu para mostrar que as mídias sociais não são utilizadas em relação às áreas de atuação da universidade.

O contato com a UFSC e com os servidores e professores possibilitou um maior entendimento sobre o processo e organização do planejamento estratégico da universidade e as suas áreas de atuação na UFSC. Para isso, foi realizada uma visita ao campus da UFSC de Florianópolis no dia 29 de maio, pois lá se encontram os órgãos responsáveis pela universidade. Na visita, foi possível esclarecer dúvidas e conhecer mais sobre a estrutura da UFSC.

Para a autora, este trabalho possibilitou uma experiência positiva, pois foi possível vivenciar a pesquisa científica e a revisão bibliográfica, que lhe permitiu adquirir conhecimento nas áreas de mídias sociais, planejamento estratégico, entre outras abordadas neste trabalho. A experiência do contato com a universidade no Campus Florianópolis também foi positiva, pois permitiu a relação com outros professores e servidores da UFSC, ampliando a vivência do relacionamento e conhecimento.

O estudo realizado permitiu atingir o objetivo, pois constatou que se as mídias sociais estão atuando como ferramenta de apoio à organização, não existe ainda a visão de sua aplicação nas estratégias da UFSC. Para isso, é necessário que todos os responsáveis pelos setores da

UFSC, conheçam as mídias sociais e a tenham como uma ferramenta ativa para a utilização no planejamento estratégico.

Como sugestão para trabalhos futuros podem ser realizados outros estudos a partir da implantação do próximo planejamento estratégico da UFSC, buscando verificar se as mídias sociais foram utilizadas na operacionalização das estratégias. Também pode ser feito um estudo em relação aos responsáveis pelas áreas de atuação da universidade, verificando se conhecem as mídias sociais, quais as dificuldades que encontram ao utilizá-las e quais seriam as dúvidas em relação à aplicação das mídias sociais em favor da organização. Outra sugestão seria a aplicação de questionários com as demais áreas da UFSC, incluindo a área de pesquisa e extensão. Também poderá ser realizado um estudo a partir das mídias sociais, verificando qual seria a contribuição delas para o planejamento e estratégias emergenciais.

As TIC provêm ferramentas que podem ser utilizadas no apoio aos negócios, inovando os processos das organizações. É necessário que os responsáveis pela gestão da organização interajam com o gestor das TIC, pois assim haverá uma relação de cooperação entre ambas as partes, aumentando o alinhamento das informações, gerando crescimento da organização.

É importante o conhecimento que o papel das mídias sociais pode trazer para a UFSC, e o retorno que poderá ser obtido se forem utilizadas aliadas às estratégias organizacionais da universidade.

REFERÊNCIAS

VII ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA - ISSN 1982-0178 E II ENCONTRO DE INICIAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO E INOVAÇÃO - ISSN 2237-0420, 2012, Campinas. **As empresas no ambiente virtual: UM ESTUDO SOBRE A GESTÃO DA INFORMAÇÃO E O FACEBOOK.** Campinas: Puc Campinas, 2012. Disponível em: <http://www.puc-campinas.edu.br/websist/Rep/Sic08/Resumo/2012824_102520_965912587_resESU.pdf>. Acesso em: 06 maio 2013.

ALVAREZ, Miguel Angel. **O que é um blog.** Disponível em: <<http://www.criarweb.com/artigos/o-que-e-um-blog.html>>. Acesso em: 19 abr. 2013.

BRANCO, Gabriel Castelo. **Cinco P's para estratégia.** Disponível em: <<http://www.usinadeletras.com.br/exibelotexto.php?cod=2104&cat=Artigos&vinda=S>>. Acesso em: 03 maio 2013.

BRESSAN, Flavio. **O MÉTODO DO ESTUDO DE CASO.** Disponível em: <http://www.fecap.br/adm_online/art11/flavio.htm>. Acesso em: 22 abr. 2013.

BRIDA, Marinaldo de; SANTOS, Jair Nascimento. O Alinhamento entre a Estratégia e as Competências Organizacionais: o caso de uma empresa nacional líder do segmento de revestimentos cerâmicos. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 13, n. 31, p.210-242, 2011.

BULGACOV, Sergio et al. **Administração estratégica: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 2007. 187 p.

BURSON-MARSTELLE (Brasil). **Estudo da Burson-Marsteller revela que 88% das maiores empresas do Brasil estão nas redes sociais.** Disponível em: <<http://brasil.bm.com/noticias/Pages/EstudodaBurson-Marstellerrevelaque88dasmaioresempresasdoBrasilest%C3%A3onasredessociais.aspx>>. Acesso em: 20 abr. 2013.

CASTRO, Mariela. **Redes sociais forçam empresas a responder rápido.** <<http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/midias-sociais/2013/04/02/redes-sociais-forcam-empresas-a-responder-rapido/>>. Acesso em: 24 jun. 2013.

CAVAZZA, Frédéric. **Social Media Landscape 2012.** Disponível em: <<http://www.fredcavazza.net/2012/02/22/social-media-landscape-2012/>>. Acesso em: 20 abr. 2013.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto Da. **Metodologia científica.** 6. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CUSTODIO, Estevão Soares. **O que são mídias sociais?** Disponível em: <<http://www.admit.com.br/marketing/o-que-sao-midias-sociais/>>. Acesso em: 18 abr. 2013.

DANTAS, Marcelo; CAVALCANTE, Vanessa. **PESQUISA QUALITATIVA E PESQUISA QUANTITATIVA.** Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/14344653/Pesquisa-qualitativa-e-quantitativa>>. Acesso em: 22 abr. 2013.

DUTRA, Carlos Antonio Furtado. **O que é mídia? Para que serve?.** Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/o-que-e-midia-para-que-serve/57042/>>. Acesso em: 18 abr. 2013.

FIALHO, Francisco Antonio Pereira et al. **Empreendedorismo na era do conhecimento.** Florianópolis: Visual Books, 2007. 188 p.

GIL, Antonio. **Os negócios e as redes sociais.** Disponível em: <<http://www.endeavor.org.br/artigos/operacoes/tecnologia-internet-negocios-online/os-negocios-e-as-redes-sociais#comments>>. Acesso em: 24 jun. 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HJARVARD, Stig. Miatização: teorizando a mídia como agente de mudança social e cultural. **Matrizes**, São Paulo, n.2, p.53-91, 2012.

HELLMANN, Géssica. **O que é mídia social?** Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/o-que-e-midia-social/5560/#ixzz2IHhGQnNm>>. Acesso em: 02 abr. 2013.

JUE, Arthur L.; MARR, Jackie Alcalde; KASSOTAKIS, Mary Ellen. **Mídias sociais nas empresas:** colaboração, inovação, competitividade e resultados. São Paulo: Évora, 2010. 256 p.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LEAL, Ana Luiza; DALMAZO, Luiza; FERRARI, Bruno. **As empresas caíram nas redes sociais.** Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1022/noticias/as-empresas-cairam-nas-redes>>. Acesso em: 08 abr. 2013.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 404 p.

MINTZBERG, Henry et al. **O processo da estratégia:** conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. São Paulo: Bookman, 2003. 496 p.

MONTEIRO, André. **Empresas do Brasil:** acreditem nas mídias sociais. Disponível em: <<http://empreendedor.com.br/artigo/empresas-do-brasil-acreditem-nas-midias-sociais>>. Acesso em: 01 jul. 2013.

MOREIRA, Walter. Revisão de Literatura e Desenvolvimento Científico: conceitos e estratégias para confecção. **Janus**, Lorena, n. 1, p.21-30, 2004.

OLIVEIRA, Déborah. **Mídias sociais devem ser parte da estratégia, diz Gartner.** Disponível em: <<http://computerworld.uol.com.br/negocios/2012/04/03/midias-sociais-devem-ser-parte-da-estrategia-diz-gartner/>>. Acesso em: 20 jul. 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 29. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PALUDO, Daniela Miranda de Oliveira. **As Redes Sociais como Estratégia Organizacional.** Disponível em: <<http://manipuladoresdainformacao.blogspot.com.br/2011/10/as-redes-sociais-como-estrategia.html>>. Acesso em: 06 maio 2013.

PARENTE, Milena. **Redes sociais – um universo repleto de oportunidades de negócios e relacionamento com os clientes.** <<http://www.revistagestaoenegocios.com.br/gestao-motivacao/38/redes-sociais-um-universo-repleto-de-oportunidades-de-negocios-244653-1.asp>>. Acesso em: 24 jun. 2013.

PEREIRA, Carolina Carvalho Andrade. **Mídias sociais nas universidades: como explorar o máximo potencial de cada uma delas.** Minas Gerais, 2011.

PEREIRA, Daniel Augustin; BORGES, Martha Kaschny. **MÍDIAS SOCIAIS COMO ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO: PERSPECTIVAS E DESAFIOS.** *Gual*, Florianópolis, v. 5, n. 2, p.217-237, ago. 2012.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RAMALHO, Leiridiane; TSUNODA, Denise Fukumi. **A CONSTRUÇÃO COLABORATIVA DO CONHECIMENTO A PARTIR DO USO DE FERRAMENTAS WIKI.** Bahia, 2007. Disponível em: <<http://www.enancib.ppgci.ufba.br/artigos/GT3--240.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2013.

RECUERO, Raquel. **REDES SOCIAIS: NA INTERNET.** Porto Alegre: Meridional, 2009. 191 p.

SAAD, Beth. **Estratégias para a mídia digital: internet, informação e comunicação.** São Paulo: Senac, 2003.

SANTOS, Julio Cesar De Souza. **Estratégia: Origem, Conceitos e Definições.** Disponível em:

<<http://meuartigo.brasilecola.com/administracao/estrategia-origem-conceitos-definicoes.htm>>. Acesso em: 30 abr. 2013.

SANTOS, Leonardo Lemos da Silveira; ALVES, Ricardo César; ALMEIDA, Kenneth Nunes Tavares de. **A Formação da Estratégia nas Micro e Pequenas Empresas: um Estudo no Centro-Oeste Mineiro.** Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2007/3ES677.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2013.

SANTOS, Lucy Woellner Dos; ICHIKAWA, Elisa Yoshie; CUNHA, Cristiano J. Castro de Almeida. Estratégias organizacionais na trajetória da EMPASC. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 4, n. 3, 2000.

SANTOS, Natanael. **O que são as Redes Sociais na Internet?** Disponível em: <<http://www.natanaeloliveira.com.br/o-que-sao-as-redes-sociais-na-internet/>>. Acesso em: 20 abr. 2013.

SILVEIRA JÚNIOR, Aldery. **Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional.** 1995. 224 f. Dissertação (Mestre) - Universidade de Brasília, Brasília, 1995.

SOUSA, Larissa Mahall Marinho de; AZEVEDO, Luiza Elayne. **O Uso de Mídias Sociais nas Empresas: Adequação para Cultura, Identidade e Públicos.** Rio Branco, 2010. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/regionais/norte2010/resumos/R22-0015-1.pdf>>. Acesso em: 18 abr. 2013.

SOUZA, Bruno de. **Tipos de mídia social.** Disponível em: <<http://www.marketingdigitalblog.com/tipos-de-midia-social/>>. Acesso em: 02 abr. 2013.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento.** 2002. 211 f. Dissertação (Mestre) - Universidade de São Paulo - Escola de Engenharia de São Carlos, São Carlos, 2002.

TOMAÉL, Maria Inês; ALCARÁ, Adriana Rosecler; CHIARA, Ivone Guerreiro Di. Das redes sociais à inovação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 34, n. 2, p.93-104, 2005.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (Brasil - Santa Catarina) (Org.). **Estrutura UFSC**. Disponível em: <<http://estrutura.ufsc.br/missao/>>. Acesso em: 12 abr. 2013.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA. **Plano de Desenvolvimento Institucional**. Disponível em: <<http://pdi.paginas.ufsc.br/>>. Acesso em: 21 maio 2013.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO COORDENADORIA DE PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL

Este questionário será utilizado em um Trabalho de Conclusão no curso de Tecnologias da Informação e Comunicação da UFSC. O tema é sobre o uso das mídias sociais na implementação de estratégias organizacionais, sendo realizado um estudo de caso na UFSC. Desde já agradeço e conto com a sua colaboração!

- 1) A coordenadoria de Planejamento Institucional utiliza de alguma forma as mídias sociais?

- 2) A coordenadoria de Planejamento Institucional levanta alguma informação das mídias sociais em relação à sua área de atuação?

- 3) Na elaboração do plano estratégico do Planejamento Institucional, são consideradas as mídias sociais como ferramentas auxiliares para elaboração ou implementação das estratégias?

- 4) Na sua opinião, as mídias sociais são importantes para divulgar as atividades finalísticas da Universidade, que é o ensino, a pesquisa e extensão?

- 5) Gostaria de fazer algum comentário sobre a importância das mídias sociais para as estratégias da UFSC?

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PROPLAN

Este questionário será utilizado em um Trabalho de Conclusão no curso de Tecnologias da Informação e Comunicação da UFSC. O tema é sobre o uso das mídias sociais na implementação de estratégias organizacionais, sendo realizado um estudo de caso na UFSC. Desde já agradeço e conto com a sua colaboração!

- 1) A PROPLAN utiliza de alguma forma as mídias sociais?
- 2) A PROPLAN levanta alguma informação das mídias sociais em relação à sua área de atuação?
- 3) Na elaboração do plano estratégico da PROPLAN, são consideradas as mídias sociais como ferramentas auxiliares para elaboração ou implementação das estratégias?
- 4) Em sua opinião, as mídias sociais são importantes para divulgar as atividades finalísticas da Universidade, que é o ensino, a pesquisa e extensão?
- 5) Gostaria de fazer algum comentário sobre a importância das mídias sociais para as estratégias da UFSC?

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO PROGRAD

Este questionário será utilizado em um Trabalho de Conclusão no curso de Tecnologias da Informação e Comunicação da UFSC. O tema é sobre o uso das mídias sociais na implementação de estratégias organizacionais, sendo realizado um estudo de caso na UFSC. Desde já agradeço e conto com a sua colaboração!

- 1) A PROGRAD utiliza de alguma forma as mídias sociais?

- 2) A PROGRAD levanta alguma informação das mídias sociais em relação à sua área de atuação?

- 3) Na elaboração do plano estratégico da PROGRAD, são consideradas as mídias sociais como ferramentas auxiliares para elaboração ou implementação das estratégias?

- 4) Em sua opinião, as mídias sociais são importantes para divulgar as atividades finalísticas da Universidade, que é o ensino, a pesquisa e extensão?

- 5) Gostaria de fazer algum comentário sobre a importância das mídias sociais para as estratégias da UFSC?

APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO AGEKOM

Este questionário será utilizado em um Trabalho de Conclusão no curso de Tecnologias da Informação e Comunicação da UFSC. O tema é sobre o uso das mídias sociais na implementação de estratégias organizacionais, sendo realizado um estudo de caso na UFSC. Desde já agradeço e conto com a sua colaboração!

- 1) A AGEKOM levanta alguma informação das mídias sociais em relação à sua área de atuação?
- 2) Nas mídias sociais, é utilizado algum indicador que permita constatar a existência de informações para as áreas de atuação da UFSC? Como sugestões dos usuários, questionamentos.
- 3) Os responsáveis pelas áreas de atuação da UFSC utilizam as mídias sociais para divulgar informações referentes à sua área?
- 4) Em sua opinião, as mídias sociais são importantes para divulgar as atividades finalísticas da Universidade, que é o ensino, a pesquisa e extensão?
- 5) Gostaria de fazer algum comentário sobre a importância das mídias sociais para as estratégias da UFSC?