

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ANDRELISE LARISSA RAUSIS DE BONFIM

A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL POR MEIO DAS MÍDIAS SOCIAIS
UTILIZADA PARA O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÕES EM UMA ESCOLA
DE ENSINO TÉCNICO E PROFISSIONALIZANTE

CURITIBA

2018

ANDRELISE LARISSA RAUSIS DE BONFIM

A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL POR MEIO DAS MÍDIAS SOCIAIS
UTILIZADA PARA O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÕES EM UMA ESCOLA
DE ENSINO TÉCNICO E PROFISSIONALIZANTE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial à obtenção de grau de Bacharel no curso de Gestão da Informação, Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Edson Guarido Filho.

CURITIBA

2018

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus que iluminou o meu caminho durante essa etapa, me dando forças para superar as dificuldades.

Aos meus pais, Célio e Sandra, que desde o início acreditaram em mim e nunca mediram esforços para que eu finalizasse essa etapa. Obrigada pelo apoio e amor incondicional e pelos ensinamentos que levarei pro resto da vida. Sem dúvidas, nada disso aconteceria se eu não tivesse vocês na minha vida.

Ao meu irmão Endrio, por ser um exemplo de dedicação para mim, por ser essa pessoa em que eu posso confiar e contar eternamente.

Ao meu namorado, Bruno, que de forma especial e carinhosa me deu força, coragem e apoio para que esse dia chegasse.

Aos professores do curso de Gestão da Informação, principalmente ao Professor Dr. Edson Guarido Filho, pela paciência, incentivo e comprometimento que possibilitou a conclusão deste trabalho.

Aos meus líderes, pastores e amigos por me apoiarem espiritualmente e emocionalmente, sem isso eu não conseguiria concluir.

À UFPR por ser um lugar incrível cheio de pessoas incríveis. Os anos que passei nesse lugar jamais serão esquecidos.

E a todos que de alguma forma fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigada.

“Tudo o que fizerem, façam de todo o coração, como para o Senhor, e não para os homens, sabendo que receberão do Senhor a recompensa da herança. É a Cristo, o Senhor, que vocês estão servindo.”

(Colossenses 3:23-24)

RESUMO

Este estudo de caso tem caráter descritivo e qualitativo, tendo como problema de pesquisa e objetivo principal, descrever como a comunicação organizacional, por meio do uso de mídias sociais, serve como ferramenta para o processo de tomada de decisões no nível tático, em uma escola de ensino técnico e profissionalizante. O presente trabalho aborda em sua revisão de literatura os conceitos relacionados a comunicação organizacional nas mídias sociais e o processo de tomada de decisões. Para a conclusão dos objetivos propostos, os procedimentos metodológicos adotados na coleta de dados foram a análise do conteúdo das postagens realizadas nas páginas do Facebook e Instagram da Escola X, seguida da realização de entrevista com o diretor e coordenador da mesma, a fim de conhecer como é feito o processo de tomada de decisões. Foi possível identificar os componentes da comunicação organizacional, nas mídias sociais, bem como demonstrar a importância dessas mídias no processo de tomada de decisões táticas da organização.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional. Mídias Sociais. Tomada de Decisões. Nível tático. Escola de ensino técnico e profissionalizante.

ABSTRACT

This case study is descriptive and qualitative, having as a research problem and main objective, to describe how the organizational communication, through the use of social media, serves as a tool for the decision making process at the tactical level, in a technical and vocational school. The literature review uses the concepts related to organizational communication in social media and the decision making process. The methodological procedures adopted in the data collection were the content analysis of the X School Facebook and Instagram posts, followed by an interview with the school manager, in order to know how the decision making process is done. It was possible to identify the components of organizational communication in social media, as well as demonstrate the importance of such in the organization's tactical decision-making process.

Keywords: Organizational Communication. Social Media. Decision Making. Tactical Level. Technical and Vocational School.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO.....	16
FIGURA 2 – COMPARATIVO ENTRE COMUNICAÇÃO TRADICIONAL E COMUNICAÇÃO DIGITAL.....	23
FIGURA 3 – COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTEGRADA.....	27
FIGURA 4 – PROCESSO DECISÓRIO.....	33
FIGURA 5 – NÍVEIS DE TOMADA DE DECISÃO EM UMA ORGANIZAÇÃO.....	34
FIGURA 6 - FLUXOGRAMA DAS ETAPAS METODOLÓGICAS.....	41
FIGURA 7 - UNIVERSO INTERNET E O PLANETA FACEBOOK.....	42
FIGURA 8 - PÁGINA INICIAL DO FACEBOOK DA ESCOLA X.....	50
FIGURA 9 - PÁGINA INICIAL DO INSTAGRAM DA ESCOLA X.....	50
FIGURA 10 - COMUNICADO AOS ALUNOS DA ESCOLA X.....	51
FIGURA 11 - POST DE INÍCIO DE UMA TURMA DE ASSISTENTE ADMINISTRATIVO NA ESCOLA X.....	52
FIGURA 12 - POST DE ENCERRAMENTO DE UMA TURMA DO CURSO DE EXCEL ESSENCIAL DA ESCOLA X.....	52
FIGURA 13 - POST SOBRE UMA ALUNA DA ESCOLA X QUE CONQUISTOU UMA VAGA NO MERCADO DE TRABALHO.....	53
FIGURA 14 - INFORMAÇÕES SOBRE A ESCOLA X.....	54
FIGURA 15 - CURSOS OFERECIDOS PELA ESCOLA X.....	55
FIGURA 16 - INFORMAÇÃO SOBRE CURSO DE ASSISTENTE ADMINISTRATIVO OFERECIDO PELA ESCOLA X.....	55
FIGURA 17 - RESPOSTAS DADAS PELA ESCOLA X EM COMENTÁRIOS DE SEUS POSTS.....	56
FIGURA 18 - FUNÇÃO DO RESPONSÁVEL PELO GERENCIAMENTO DAS MÍDIAS SOCIAIS.....	58
FIGURA 19 – CURTIDAS NA PÁGINA DO FACEBOOK EM 2015.....	59
FIGURA 20 - RELAÇÃO ENTRE OS POSTS/ALUNOS E INDICAÇÕES NA ESCOLA X.....	60

LISTA DE GRÁFICOS E TABELA

TABELA 1 - COMPONENTES DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E SEUS PÚBLICOS PRIORITÁRIOS.....	48
GRÁFICO 1 – ALUNOS QUE CONHECERAM A ESCOLA ATRAVÉS DAS MÍDIAS SOCIAIS.....	61
GRÁFICO 2 – NÚMERO DE MENSAGENS NO FACEBOOK.....	62

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 PROBLEMA	11
1.2 OBJETIVOS	12
1.2.1 Objetivo geral	12
1.2.2 Objetivos específicos.....	12
1.3 JUSTIFICATIVA	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 A COMUNICAÇÃO.....	15
2.1.1 Redes Comunicação Formal e Informal	16
2.1.2 Como se constituem as redes: Atores, Pessoas, Conexões.....	19
2.1.3 Comunicação Tradicional X Comunicação Digital	22
2.1.4 Comunicação Organizacional.....	24
2.1.5 Componentes da comunicação organizacional: comunicação institucional, mercadológica, interna e administrativa.	26
2.1.6 Comunicação Institucional.....	28
2.1.7 Comunicação mercadológica	28
2.1.8 Comunicação Interna	29
2.1.9 Relevância estratégica da Comunicação Organizacional.....	30
2.2 TOMADA DE DECISÃO	32
2.3 REDES SOCIAIS E MÍDIAS SOCIAIS	35
Comunicação Organizacional Nas Mídias Sociais	36
3 METODOLOGIA	39
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	39
3.2 AMBIENTE DE PESQUISA.....	41
3.3 COLETA DE DADOS	43
3.4 AMOSTRA.....	44
3.5 INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	45
3.6 PROCEDIMENTOS.....	45
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	47
4.1 ANÁLISE DE DADOS.....	47
4.1.1 Análise das páginas do Facebook e Instagram.....	47
4.1.2 Entrevista	57

4.2 CONSIDERAÇÕES SOBRE OS RESULTADOS	63
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	65
REFERÊNCIAS	67
APÊNDICE A	70
APÊNDICE B	71

1 INTRODUÇÃO

O mundo com o perpassar dos tempos, torna-se cada vez mais competitivo e o uso da Internet como ferramenta estratégica de comunicação assume um papel fundamental para os consumidores e para as empresas. Através das Redes Sociais, tanto os clientes como as empresas, ganharam mais liberdade de divulgação de seus produtos, serviços e de suas opiniões, influenciando um grande número de pessoas. Neste trabalho, vamos considerar o termo “Redes Sociais”, como os sites de relacionamentos, onde as pessoas compartilham informações e opiniões e que permitem conexões sociais, relacionados a diversos assuntos.

Diante do contexto tecnológico e de sua evolução pelos usuários, tem emergido novas possibilidades para o processo comunicativo das organizações, que conta hoje com um grande arsenal de ferramentas e de novas estratégias.

Segundo Massuchetto (2001), as instituições educacionais deixaram de ser meramente irradiadoras de cultura e ensino, e passaram a atuar como empresas de ensino, especialmente devido à grande diversidade de opções aos potenciais alunos, e da preocupação das instituições em angariar e manter os seus clientes, no caso os alunos. Neste cenário, se inserem universidades, colégios, escolas técnicas e profissionalizantes, como é o caso que será abordado neste trabalho.

Uma vez que o ensino técnico e profissionalizante adquire cada vez mais importância no mundo globalizado, devido à necessidade de se obter uma qualificação profissional em um curto espaço de tempo, associado ao fato das escolas de ensino técnico e profissional se utilizarem das mídias sociais como uma ferramenta de comunicação com as pessoas, faz-se necessário um estudo de como as mídias sociais são utilizadas como ferramenta no processo de Comunicação Organizacional e como são tomadas decisões a partir do uso da análise de mídias sociais.

Porquanto, as redes sociais da internet, se adequadamente utilizadas são uma importante ferramenta para a Comunicação Organizacional, seja para tomada de decisões ou até mesmo criação de novas estratégias.

O uso de mídias sociais como ferramenta de marketing para as organizações, já é um conceito comprovado por estudos na área. Porém, o presente trabalho busca descrever a utilização das mídias também como uma ferramenta de comunicação organizacional e como um subsídio no processo de tomada de decisões táticas em escolas de ensino técnico e profissionalizante. O processo de tomada de decisão é classificado em níveis: Nível estratégico, o qual determina os objetivos das decisões como um todo e no longo prazo; Nível tático, o qual desenvolvem estratégias para decisões no curto e médio prazo; e Nível operacional o qual as decisões são tomadas no curto prazo.

Esta pesquisa foi realizada em fontes bibliográficas, para um embasamento teórico a respeito da utilização de mídias sociais no processo de comunicação organizacional. A análise do conteúdo publicado pela Escola X¹, no facebook e instagram, bem como a realização de uma entrevista à um gestor da escola mencionada. O projeto visa analisar como os gestores se baseiam na análise das redes sociais da internet para o processo de comunicação organizacional e para a tomada de decisões no nível tático.

1.1 PROBLEMA

Contemporaneamente o uso das mídias sociais como estratégias de informação e de comunicação entre as organizações com seus clientes, tem se tornado comum e frequente. Por meio das mídias sociais, ocorre maior interação entre a organização e seus clientes, proporcionando a ambos aproximação e possibilidade de interação em tempo real. Hoje, com a internet e especificamente o uso das mídias sociais, os possíveis consumidores tem maior liberdade para expressar suas opiniões, avaliações e reclamações, formando assim uma comunicação imediata entre a empresa e o consumidor, o que leva às organizações utilizarem tais informações como ferramentas no processo de Comunicação Organizacional e como um recurso para a tomada de decisões no nível tático.

¹ Nome fictício dado pela autora, que será utilizado no decorrer deste trabalho para preservar o anonimato da escola entrevistada.

Há uma crescente utilização das mídias sociais, por escolas de ensino técnico e profissionalizante, onde elas se utilizam das mídias para se conectar tanto com possíveis clientes e alunos novos, como para estudantes que já utilizam os serviços prestados.

Para que essas informações tenham resultados relevantes, as escolas precisam fazer o monitoramento das redes sociais, por meio da coleta e análise das informações prestadas. O monitoramento correto, proporciona um diferencial competitivo às escolas, onde elas passam a utilizar as informações como ferramentas estratégicas de comunicação, para uma interação com seus clientes e como um recurso para tomadas de decisões.

Diante de tais aspectos, é possível considerar que os dados e informações geradas a partir da análise das redes sociais, geram um fluxo informacional, que determinam direções e decisões.

Diante destas questões indaga-se: **Como a comunicação organizacional, subsidiada por mídias sociais, é utilizada como recurso no processo de tomada de decisões táticas em escola de ensino técnico e profissionalizante?**

1.2 OBJETIVOS

O presente trabalho possui um objetivo geral que será desdobrado em três objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo geral

A principal finalidade do presente projeto é descrever como a comunicação organizacional, por meio da análise de redes sociais é utilizada como recurso no processo de tomada de decisões em uma escola de ensino técnico e profissionalizante.

1.2.2 Objetivos específicos

Decorrentes do objetivo geral, os objetivos específicos definidos, que detalham as ações a serem realizadas no decorrer desta pesquisa são:

- Descrever as características e o conteúdo da comunicação organizacional por meio das mídias sociais;
- Descrever a percepção do gestor principal da organização quanto às decisões táticas tomadas com base no conteúdo das mídias sociais;
- Demonstrar a importância da comunicação organizacional nas mídias sociais para o processo de tomada de decisão.

1.3 JUSTIFICATIVA

O processo de Comunicação Organizacional tem se alterado conseqüentemente através do uso das Tecnologias da Informação e da Comunicação (TICs), em especial com o uso das ferramentas de Web, como as redes sociais. As Redes Sociais na Internet têm promovido inúmeras mudanças na Comunicação Organizacional, uma vez que estabelece uma ligação de proximidade entre os consumidores e a organização, no qual os próprios consumidores passam a produzir e distribuir informação e conteúdo.

Tanto no campo da pesquisa quanto na prática do mercado, é preciso entender as transformações sofridas pela Comunicação Organizacional, tendo em vista a sua condição de um campo de perspectivas múltiplas em fase de desenvolvimento e consolidação.

Ao mesmo tempo que, uma escolha a partir de muitas alternativas é algo comum em qualquer organização, seja no nível estratégico, operacional ou tático, entretanto para que uma escolha obtenha o resultado esperado, são necessárias não somente os conhecimentos e experiências já vivenciados pelos gestores. Atualmente existem recursos e maneiras de melhorar as táticas e estratégias elaboradas, utilizando a análise de redes sociais como subsídio para os processos de tomada de decisão.

Portanto, é possível considerar que o estudo deste campo, seja em âmbito acadêmico ou corporativo se torna proveitoso, para entender como funciona esse paradigma informacional baseado no imediatismo das redes

sociais e do mesmo modo na proximidade das organizações com seus clientes. A realização desta pesquisa justifica-se pela aplicação na escola X e pelas suas contribuições teóricas para o curso de Gestão da Informação e para a área de estudo da Comunicação Organizacional e Tomada de Decisões.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O trabalho visa descrever como a comunicação organizacional, subsidiada pelas mídias sociais pode ser usada como recurso no processo de tomada de decisões táticas em uma escola de ensino técnico e profissionalizante. De modo a orientar e facilitar o entendimento da pesquisa se faz necessário o embasamento dentro dos conceitos de Comunicação Organizacional, Tomada de decisão e Mídias Sociais.

2.1 A COMUNICAÇÃO

A comunicação, desde os primórdios da humanidade, é tida como uma das formas de garantir a sobrevivência humana, seja para a busca de alimentos, para a comunicação de acontecimentos ou interesses cotidianos, vitais, sentimentais, profissionais ou outros. A comunicação é, em sua definição mais simples, o ato de transmitir algo a alguém.

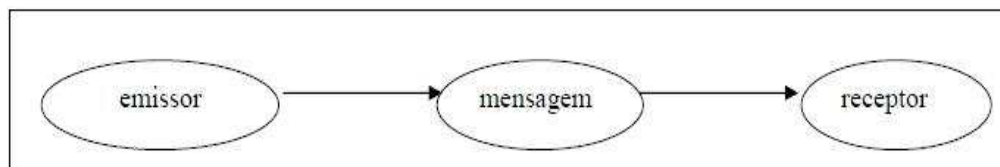
Segundo Rabaça e Guimarães, (2001 citado por Cantú, 2003) Comunicação é uma palavra derivada do latim *communicare*, cujo significado é 'tornar comum', 'partilhar', 'repartir', 'associar', 'trocar opiniões', 'conferenciar'; implica participação, interação, troca de mensagens, emissão ou recebimento de informações novas.

Atualmente, na era da informação, as organizações viverão ou morrerão dependendo da habilidade que tiverem para processar dados, transformando-os em informações e distribuindo adequadamente, bem como usando tais informações para tomar decisões. A comunicação é uma das maiores companheiras da psicologia moderna, para facilitar a administração das empresas, como para a melhoria dos relacionamentos entre elas ou entre os gestores.

O papel de comunicar e o papel do receptor são exercidos todos os dias pelas pessoas da organização, a iniciar pelo presidente da empresa até o responsável pelos serviços gerais. Cada participante da rede de comunicação possui o seu papel, e algumas particularidades como por exemplo, a linguagem verbal e corporal, a tonalidade da voz e a credibilidade devem ser levadas em consideração. Consequentemente toda mensagem deve ser adaptada ao seu

receptor, devendo possuir um texto elaborado segundo a sua linguagem, meio, interesse e vivência para que seja compreendida. Na Figura 1, Le Coadic (1996) apresenta os elementos básicos do processo de comunicação, no qual o emissor transmite a mensagem de modo que o receptor entenda.

FIGURA 1 – O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO



FONTE: Le Coadic (1996).

Já Curvello (2001, *apud* FRANCO, 2009), refere-se à comunicação como “a interação, diálogo, tornar comum, porém, não pode ser confundida com a simples transmissão unilateral de informações. Afirma que no ambiente das organizações a dimensão comunicação quase sempre está reduzida a um instrumento de divulgação e controle”.

Para Luhmann (1995 *apud* FRANCO, 2009), a comunicação é um sistema fechado completo, formado pelas três seleções básicas mencionadas as quais uma não pode existir sem a outra, ou seja, “não há informação fora da comunicação, não há participação fora da comunicação e não há compreensão fora da comunicação”.

Finalmente, como podemos constatar o estudo da Comunicação é amplo e rico, e sua aplicabilidade ainda maior. É uma área de conhecimento que possui várias teorias de embasamento definidas em vários estágios da evolução da sociedade.

2.1.1 Redes Comunicação Formal e Informal

A comunicação está na base das funções administrativas de planejamento, organização, direção e controle. A comunicação permeia todos os atos da vivência humana, visto que é ela que estabelece as relações de entendimento, possibilitando a interação entre as pessoas. A comunicação humana requer no mínimo duas pessoas, mas cada uma age de forma

independente da outra, por exemplo, a pessoa A pode falar ou escrever, mas ela só se comunica se a pessoa B recebe a informação.

As informações são transmitidas por intermédio de um sistema de comunicação constituído, isto é, as informações e ações organizacionais podem ser organizadas, se encaminham, concretizam, se constroem e se reproduzem por meio de tal sistema de comunicação.

Goldhaber (1991 apud Wels, 2005) adota a proposta de que a comunicação organizacional “é o fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações interdependentes”, oferecendo uma leitura de processo comunicacional que não contempla, necessariamente, as formas ou instrumentos utilizados para que essa comunicação se estabeleça, enfocando a ideia de percurso da mensagem através de uma rede organizacional.

O conceito de rede é comumente utilizado para representar as conexões, interações e relações entre pessoas dentro das organizações.

Podemos observar duas perspectivas dentro da comunicação organizacional, que se complementam e interagem, a primeira é a comunicação interna, onde os envolvidos são as pessoas que fazem parte do quadro de funcionários da organização e a outra perspectiva é a que se refere às relações externas ao ambiente corporativo.

Ao compreender a extensão da comunicação nas organizações e o expressivo papel desempenhado pelo homem nesse campo, é necessário pontuar que toda essa dinâmica obedece a um processo onde se incluem elementos comunicacionais, imprescindíveis para a formação desse circuito (Wels, 2005).

Nos processos de comunicação organizacional, podemos nos referir aos sistemas e canais de comunicação utilizados para efetivar a comunicação, com isso surgem os termos de redes formais e informais.

Para Torquato (1986 *citado por* Wels, 2005) a rede formal “comporta todas as manifestações oficialmente enquadradas na estrutura da organização e legitimadas pelo poder burocrático” e está preestabelecida pela organização de acordo com o mapeamento hierárquico. Enquanto que a rede informal “abriga as manifestações espontâneas da coletividade, incluindo-se aí a famosa rede de boatos, estruturada a partir da chamada cadeia sociológica dos

grupinhos”, consistindo em um sistema que tem origem a partir das relações sociais estabelecidas entre pessoas que compõem a organização.

A rede de comunicação formal é aquela em que a comunicação se origina de uma maneira “oficial”. Tal forma de comunicação, se fundamenta pela credibilidade, tendo em vista que tem como fonte a própria organização, apropriando-se de diversos canais de comunicação, sendo que a cultura da organização e o perfil do seu público ditará quais diretrizes devem ser seguidas. A mensagem é transmitida e recebida dentro dos canais formalmente estabelecidos pela empresa em sua estrutura organizacional, por meio de conferência, relatórios, memorando e outros, que oferecem informações essenciais, por meio de quais os gerentes confiam exclusivamente.

De acordo com Giglioti (2008), na comunicação formal, pode-se perceber uma relação hierárquica muitas vezes rígida e engessada, com excesso de burocracia, onde nem sempre é relatada a totalidade dos acontecimentos e por não deixar margens para discussões, transmite uma imagem autoritária provocando a antipatia daqueles que são submetidos a esse tipo de comunicação.

É basicamente a comunicação veiculada pela estrutura formal da empresa, sendo quase toda feita por escrito e devidamente documentada através de correspondências ou formulários.

Por sua vez o sistema de comunicação informal, emerge das relações sociais entre as pessoas. Tal sistema é constituído por trocas de informações diretamente ligadas com as pessoas, sem manter vínculos com a formalidade. Entretanto, de acordo com o Congresso de Pesquisa Científica: Inovação, ética e Sustentabilidade (2012), esta comunicação pode gerar situações relacionadas às manifestações espontâneas dos indivíduos, ou seja, podem ser boatos ou críticas, formando um canal de comunicação informal comumente conhecido como “rádio-corredor”.

Segundo Kunsch (2002, *apud* Silva, 2011) o sistema informal emerge das relações sociais entre as pessoas e não é requerida e contratada pelas organizações e mesmo que sem aparecer na estrutura formal, desempenham relevante papel dentro da organização.

O papel principal do gestor dentro das organizações, segundo (Mintzberg 1973 *apud* Casado 2002, p. 271-272), é estar em interação, em comunicação contínua com os subordinados, pares, clientes e fornecedores, atendendo a demandas organizacionais como reuniões, almoços e festas da empresa, negociando contratos, concedendo entrevistas, redigindo pronunciamentos – enfim o tempo todo envolvido com a comunicação.

Assim sendo, de acordo com Torquato (2002, *citado por* Wels, 2005), “o equilíbrio entre as redes formal e informal é fundamental para a fluidez do processo comunicativo das organizações”.

2.1.2 Como se constituem as redes: Atores, Pessoas, Conexões.

Para entender como se constituem as redes sociais, deixando de lado os aspectos físicos e tecnológicos, devemos inicialmente considerar que a constituição de redes sociais se inicia através das pessoas ou atores, de onde são estabelecidas as conexões.

Os atores são o primeiro elemento da rede social, representados pelos nós (ou nodos). Trata-se das pessoas envolvidas na rede que se analisa. Como partes do sistema, os atores atuam de forma a moldar as estruturas sociais, através da interação e da constituição de laços sociais. (RECUERO, 2009, p. 25).

Os estudos sobre as estruturas sociais, se baseiam na ideia de que os indivíduos, os atores sociais, estão inseridos em estruturas complexas de relações com outros atores. Segundo Recuero (2017), tais estruturas têm um papel fundamental no comportamento e na visão de mundo desses indivíduos, mais do que outras categorias muitas vezes tomadas a priori como mais importantes, como classe social, sexo ou idade.

Deste modo, cada ator está inserido, diante de suas relações sociais, em grupos sociais que são construídos a partir de seus relacionamentos, nos diversos ambientes que frequentam, se a família, escola, amigos, trabalho ou outros. Tais relações são estabelecidas por meio de interações e associações, que atribuem aos atores, determinadas posições nas suas redes sociais, que podem ser modificadas através de suas ações.

De acordo com Recuero (2017), a posição desses atores é, ao mesmo tempo, produto e produtora de interações, ou seja, a rede influencia e é influenciada pela posição de seus usuários.

Ao tratarmos de atores sociais na internet, existe um diferencial, uma vez que esses atores não necessariamente compartilham o mesmo espaço e tempo, e segundo Recuero (2009), na comunicação mediada pelo computador os atores não imediatamente discerníveis. Isto porque quando pensamos no ciberespaço estamos lidando com identidades virtuais ou representações dos atores sociais que nem sempre correspondem às identidades reais desses indivíduos.

As redes sociais são compostas por conexões, que indicam algum tipo de relação social (interação, conversação, relação de amizade ou pertencimento) entre diferentes nós.

As conexões são medidas por meio das relações estabelecidas entre os elementos da rede, e a abordarmos as redes sociais na internet, as conexões são medidas por meio das relações estabelecidas entre os usuários por meio da interação. Enquanto os atores representam os nós (ou nodos) a rede em questão, as conexões de uma rede social podem ser percebidas de diversas maneiras. Em termos gerais, as conexões em uma rede social são constituídas dos laços sociais, que por sua vez, são formados através da interação social entre dois atores. De um certo modo, são as conexões o principal foco das redes sociais, pois é sua variação que altera as estruturas desses grupos. Essas interações, na Internet, são percebidas graças à possibilidade de manter os rastros sociais dos indivíduos, que permanecem ali.(RECUERO, 2009).

De acordo com as abordagens feitas por Recuero, as conexões ao serem estabelecidas entre os participantes das redes, são constituídas por três elementos básicos: interação, relação e laços sociais.

Na internet, o processo de interação conta com alguns detalhes, onde os atores sociais não se dão a conhecer, conseqüentemente não há um contato físico, porquanto a comunicação é mediada pelo computador, dessa forma também não há interpretação do contexto da interação e nem da linguagem não verbal durante o processo comunicativo.

Outro detalhe relevante, são os vários recursos e ferramentas que podem ser utilizadas como suporte às interações. Recuero (2009), estabelece duas tipologias na interação pelo computador: interação mútua e interação reativa.

Segundo Recuero (2009), a interação mútua é aquela caracterizada por relações interdependentes, em que cada integrante participa da construção inventiva e cooperada da relação, afetando-se mutuamente. Em contrapartida a interação reativa é limitada por relações determinadas a partir de estímulos e respostas.

A interação mútua se baseia na relação cooperativa entre os atuantes da rede, ou seja, é o tipo de interação mais comum nas redes sociais mediados pela internet.

Em outro caso, a interação reativa é caracterizada pela limitação dos atores, ocorrente pela estrutura ou sistema adotado, como ocorre em sites de busca, em que ao navegar por uma página e clicar em algum link, o usuário é redirecionado à outra página.

A relação segundo Recuero, é um elemento básico na composição e na análise das sócias, ela decorre do processo de interação e pode ser uma interação múltipla ou apenas uma interação, se for uma relação mediada pelo computador.

As relações mediadas pelo computador podem surgir indicadas por um relacionamento “real”, por exemplo, relações que acontecem em algum contexto físico como local de trabalho, igrejas, academia, escolas, faculdade e a partir desses grupos são formadas comunidades virtuais e então as afinidades iniciam do ambiente real para o ambiente virtual. Ou também as relações têm a possibilidade de se iniciar diretamente na internet por meio de indicações, ou associações através de interesses em comum. Tais relações são mantidas por meio de laços sociais que permitem tais conexões.

Os elementos que conectam os atores sociais são chamados de Laços Sociais, que são classificados de diversas maneiras. Ao verificarmos os laços sociais, do ponto de vista das interações praticadas, podemos observar a existência de dois tipos de laços, os laços relacionais e os laços de associação.

Para Recuero,

Laços relacionais, deste modo, são aqueles constituídos através de relações sociais, apenas podem acontecer através da interação entre os vários atores de uma rede social. *Laços de associação*, por outro lado, independem dessa ação, sendo necessário, unicamente, um *pertencimento* a um determinado local, instituição ou grupo. (RECUERO, 2009, p 40).

As duas categorias de laço são diferenciadas pelos processos de interação entre os usuários, de modo que nos laços relacionais a interação ocorre por meio de um diálogo. Entretanto nos laços por associação não há o estabelecimento de um diálogo, há apenas a participação ou associação das pessoas com a finalidade de pertencer ao grupo.

2.1.3 Comunicação Tradicional X Comunicação Digital

A comunicação pode ter características diferenciadas, quando abordamos duas perspectivas, a comunicação tradicional e a comunicação digital.

O modelo de comunicação tradicional é o mais antigo. Através desse modelo, a comunicação organizacional é tida como uma atividade, em que o comportamento pode ser medido, padronizado e classificado. Nessa perspectiva, há a percepção que o mundo da ação social e da interação se constituem em comportamentos tangíveis, onde é possível revelar que a cultura é o que está por trás de tais comportamentos manifestos.

Nesse processo de comunicação, anterior à era digital, podemos observar que os meios disponíveis permitiam que tal processo ocorresse partindo de apenas uma fonte, tornando-se assim uma comunicação mono direcional, ademais, tinha por objetivo atingir a todos de forma igual, não havendo segmentação de um público específico e disponibilizando poucas opções de conteúdo.

A comunicação tradicional restringe a interação entre os envolvidos no processo comunicativo, tornando o feedback mais lento. (Silva, 2011).

Por outro lado, a comunicação digital impõe um modelo bidirecional e/ou multidirecional, através do compartilhamento de conteúdos variados e altamente segmentados. A interação e o feedback são instantâneos através dessa perspectiva.

A comunicação corporativa contemporânea, fundamentalmente pela mudança social que as TIC's conduziram para as ações de informar e comunicar, Segundo Kunsch (2009), tem sido considerada área estratégica em uma quantidade significativa de organizações e diferentes tipos de agrupamentos sociais. Para Corrêa,

“As tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TIC's), e de todas as ferramentas delas decorrentes, para facilitar e dinamizar a construção de qualquer processo de comunicação Integrada nas organizações. Falamos, portanto, da escolha daquelas opções tecnológicas, disponíveis no ambiente ou em desenvolvimento, cujo uso e aplicação é o mais adequado para uma empresa específica e respectivos públicos específicos” (Corrêa, 2005).

A comunicação digital abre as portas das organizações para o mundo, ela não pode ser desvinculada das formas de comunicação tradicionais.

Na Figura 2, podemos observar alguns tópicos especificando as principais diferenças entre a comunicação tradicional e comunicação digital. Tais diferenças pressupõem concepções de planejamento e ações diferentes de comunicação.

FIGURA 2 – COMPARATIVO ENTRE COMUNICAÇÃO TRADICIONAL E COMUNICAÇÃO DIGITAL.

COMUNICAÇÃO TRADICIONAL	COMUNICAÇÃO DIGITAL
Mono direcional	Bidirecional
Conteúdo massificado	Grande possibilidade de segmentação
Variedade reduzida de conteúdo.	Variedade ilimitada de conteúdo
Baixo grau de interação	Alto grau de interação
Lentidão no feedback	Rapidez no feedback
Velocidade da informação – rápida.	Velocidade da informação – instantânea.

FONTE: Silva (2011).

2.1.4 Comunicação Organizacional

“Neste início de século XXI, a comunicação organizacional pode ser considerada um campo de perspectivas múltiplas (KUNSCH, 2009.)”

Segundo Marchiori (2008), Comunicação Organizacional é o processamento e interpretação das mensagens, informações, significados e atividades com e entre organizações, sendo o foco a interação.

Kunsch (2009), acredita na comunicação integrada nas organizações, o autor defende a filosofia de uma comunicação que considere o contexto global e compreenda as diversas modalidades que a caracterizam, sendo elas a comunicação institucional, mercadológica, interna e administrativa, que serão especificados nos próximos tópicos.

Deste modo, a comunicação organizacional possibilita as ações em diversos contextos e espaços, independentemente das características das organizações. Tal comunicação extrapola as empresas e pode ser desenvolvida de um modo completo.

Robbins (2002), considera que a Comunicação Organizacional possui quatro funções básicas dentro de uma organização. Sendo a primeira função o controle, onde a comunicação atua no controle do comportamento das pessoas, de diferentes modos, um deles sendo a hierarquia dentro de uma organização, na qual o funcionário deve seguir um padrão sobre a quem ele primeiro deve comunicar algum acontecimento ou passar alguma informação.

A segunda função citada por Robbins (2002) é a motivação, ele considera que a comunicação promove uma motivação na medida em que elucida aos funcionários as suas funções, avalia o seu desempenho e os orienta sobre o que fazer para ter melhorias em seus deveres. A expressão emocional também é considerada um fator básico que precede da comunicação, uma vez que é através da comunicação que os funcionários expressam os seus sentimentos de satisfação ou frustração. A informação, através da comunicação facilita a tomada de decisões, porque ela proporciona à pessoa ou ao grupo as informações que eles necessitam para tomarem suas decisões, pois transmite os dados para identificar e avaliar as alternativas. Tais funções básicas são de extrema importância para a comunicação

organizacional, uma vez que elas elevam o grau de maturidade das relações que ocorrem dentro das empresas.

As relações sociais que ocorrem durante o processo de comunicação envolvem um transmissor e o receptor e seus efeitos recíprocos para cada um, à medida que se comunicam. É importante enfatizar que

“as comunicações, nas organizações, devem proporcionar informações precisas, com as implicações emocionais, para todos os membros que precisam do conteúdo da comunicação. Isso supõe que nem um excesso ou uma falta de informações se encontra no sistema, estando claro, desde o início, quem pode utilizar aquilo que está disponível” (ROBBINS, 2002).

Para a Comunicação Organizacional os principais requisitos identificados são a troca de dados, informações e conhecimentos que fluem entre atores humanos e baseados em máquinas em uma organização, além daquele que ocorre entre uma organização e seu ambiente. (ANGELONI, 2010).

Marchiori (2008), entende que a comunicação deve produzir conhecimento, a fim de definir os caminhos para uma modernização e conseqüentemente uma mudança de consciência comportamental das organizações, para que assim a comunicação possa agir no sentido de construir e consolidar o futuro da organização.

Dependendo do ponto de vista dos autores, são determinadas diferentes perspectivas de Comunicação Organizacional, devido ao decorrer dos tempos. Hoje, pode-se dizer que os estudos são mais abrangentes e contemplam diversos assuntos dentro de uma perspectiva mais ampla, como análise de discurso, tomada de decisão, poder, aprendizagem organizacional, tecnologia, liderança, identidade organizacional, globalização e organização, entre outros.

Baseando-se em novas tendências, Stanley Deetz (2001, citado por KUNSCH, 2009), faz algumas indagações: o que, afinal, é comunicação organizacional? O que vemos ou o quanto estamos preparados para fazer, se pensamos a comunicação organizacional apenas em contraposição a outras? Partindo de tais questionamentos o autor sugere três maneiras novas e diferentes de conceituar a comunicação organizacional. Deste modo, o primeiro

foco estaria no desenvolvimento da comunicação organizacional como uma especialidade em departamentos e associações de comunicação, caracterizando-se como qualquer produção ou publicação de seus membros em jornais privados. Uma segunda perspectiva pode-se analisa-la como um fenômeno que existe independentemente de seus departamentos dentro das organizações. E finalmente, pode analisar a comunicação organizacional como uma maneira de descrever e explicar as organizações, ou seja, como um modo distinto de realizar a organização:

Assim como a sociologia, psicologia ou economia podem ser pensadas como capazes de explicar os processos organizacionais, a comunicação também poderia ser pensada como um modo distinto de estudo ou modo de pensar nas organizações (Deetz, 2001 apud KUNSCH, 2009).

2.1.5 Componentes da comunicação organizacional: comunicação institucional, mercadológica, interna e administrativa.

Vários autores defendem a ideia de uma comunicação integrada, ou seja, uma comunicação que considere o contexto global e que compreenda as diversas modalidades que a caracterizam: a comunicação institucional, comunicação mercadológica e a comunicação interna e administrativa. Para Cheney e Christensen (2001 apud GUIDO, 2013), a comunicação organizacional deve transcender os tradicionais departamentos (áreas de comunicação, marketing e relações públicas) e funções estipuladas pelas organizações.

Entendemos por comunicação integrada uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica. Pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que formam o *mix*, o composto da comunicação organizacional. (KUNSCH, 2002 citado por SILVA 2011).

Na Figura 3, ilustra a concepção de comunicação integrada no qual é preciso compreender como são formados os processos e planejamentos da organização. A comunicação organizacional assume uma posição estratégica ao compor o mix já que as possibilidades de atuação de cada área ficam

claramente determinadas, mas ao mesmo tempo não fragmentada já que seus objetivos estão alinhados ao da organização.

FIGURA 3 – Comunicação Organizacional Integrada.



FONTE: Luiz (2010).

De acordo com Bueno (2003), a Comunicação Empresarial caminha para assumir, por inteiro, a ideia de comunicação integrada, “com uma articulação estreita entre os vários departamentos/áreas e profissionais que exercem atividades de comunicação nas empresas ou entidades.

é necessário que o mix global de comunicação de uma empresa ou entidade seja definido com base em uma política comum, com valores, princípios e diretrizes que se manifestam íntegros e consensuais para as diversas formas de relacionamento com seus públicos de interesse. Ainda que em âmbito operacional haja uma descentralização, tendo em vista a execução das atividades específicas de comunicação – relações públicas, assessoria de imprensa, comunicação interna, propaganda/publicidade, marketing, etc. – o planejamento deve ser centralizado. Isso acarreta economia de recursos e de esforços e contribui para a consecução do que devem ser os objetivos maiores das organizações: aumentar a vantagem competitiva da empresa ou entidade face a seus concorrentes e consolidar sua imagem, ou reputação, perante a opinião pública (BUENO, 2003, p.9).

Se comunicar é promover significações, segundo Kunsch (2009), a intencionalidade das manifestações comunicativas não pode e não deve estar descolada dos objetivos globais das organizações, do quadro sociocultural de seus públicos-alvo e dos canais que lhes servem de acesso.

2.1.6 Comunicação Institucional

O autor Abílio da Fonseca designa a comunicação institucional como “conjunto que é de procedimentos destinados a difundir informações de interesse público sobre as filosofias, as políticas, as práticas e os objetivos das organizações, de modo a tornar compreensíveis essas propostas” (1999 apud LUIZ 2010).

A comunicação institucional objetiva tornar público as informações sobre a cultura, valores, missão, políticas e práticas da organização que sejam de interesse público. De acordo com Kunsch,

No composto da comunicação organizacional integrada, a comunicação institucional é a responsável direta (...) pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização. A comunicação institucional está intrinsecamente ligada aos aspectos corporativos institucionais que explicitam o lado público das organizações, constrói uma personalidade creditiva organizacional e tem como proposta básica a influência político-social na sociedade onde está inserida. (KUNSCH 2002 apud SILVA 2011).

O intuito da comunicação institucional é buscar e gerar confiança, credibilidade e uma boa reputação, diante de colaboradores e do público consumidor. A comunicação mercadológica tem como objetivo estabelecer um relacionamento baseado no diálogo com seus públicos. Contudo ambos os processos comunicativos se apoiam em suas ações já que são interdependentes.

2.1.7 Comunicação mercadológica

A comunicação mercadológica é toda a produção em comunicação com objetivos mercadológicos, ligados diretamente ao *marketing* de negócios.

Segundo o instituto ALANA² (2005) a comunicação mercadológica é:

(...) toda e qualquer atividade de comunicação comercial empregada na divulgação de produtos e serviços independentemente do suporte ou do meio utilizado; ou seja, além de publicidades, anúncios impressos, comerciais televisivos, spots de rádio e banners na Internet, são exemplos de comunicação mercadológica as embalagens, as promoções, o merchandising, e a forma de disposição de produtos em pontos de vendas. (ALANA, 2005, Web).

Tal modalidade de comunicação é fundamental para o desenvolvimento e sobrevivência de organizações que almejam o lucro por meio de vendas e de promoções de produtos. Entretanto, algumas organizações sem fins lucrativos também se utilizam das técnicas da comunicação mercadológica para outros fins.

O objetivo da comunicação mercadológica é a divulgação de produtos e serviços através de ações de publicidade, propaganda e marketing.

2.1.8 Comunicação Interna

Kunsch (2003), caracteriza a comunicação interna como um setor planejado, no qual faz uso dos recursos comunicacionais para viabilizar a interação entre a organização e o público interno da organização. Esta comunicação possui ferramentas comunicacionais que podem ser provenientes da comunicação institucional ou da comunicação mercadológica. A comunicação interna é direcionada à um público menor do que uma campanha de massa, entretanto esta possui todas as características da comunicação de massa.

De acordo com Nassar, a comunicação interna

² O Instituto Alana é uma organização sem fins lucrativos criada em 1994 que tem como missão fomentar e promover à assistência social, a educação, a cultura, a proteção e o amparo da população em geral, visando a valorização do homem e a melhoria da sua qualidade de vida, conscientizando-o para que atue em favor de seu desenvolvimento, do desenvolvimento de sua família e da comunidade em geral. É também incumbência do Instituto desenvolver atividades em prol da defesa dos direitos das crianças e dos adolescentes relacionadas a relações de consumo em geral, bem como ao excessivo consumismo ao qual são expostos. Além disso, persegue mudanças de paradigmas na sociedade, propondo alterações nas relações de consumo, fortalecendo valores humanísticos.

é a ferramenta que vai permitir que a administração torne comuns as mensagens destinadas a motivar, estimular, considerar, diferenciar, promover, premiar e agrupar os integrantes de uma organização. A gestão e seu conjunto de valores, missão e visão de futuro proporcionam as condições para que a comunicação empresarial atue com eficácia (NASSAR, 2004).

O colaborador precisa conhecer a organização que está inserido, a sua visão, missão e até mesmo as suas estratégias. Sem tais conhecimentos não é possível estabelecer metas e passar para o seu público a imagem institucional correta.

2.1.9 Relevância estratégica da Comunicação Organizacional

A comunicação é considerada por vários autores como sendo uma ferramenta essencial na gestão estratégica das empresas, uma vez que ao abordar o tema Comunicação Organizacional, deve-se pensar logo no planejamento e no processo de gestão, pois são essas ações que determinam as estratégias. De acordo com Marchiori (2008), a gestão estratégica da Comunicação Organizacional exige que o profissional de comunicação também se adeque, de forma estratégica ao ambiente organizacional e ao tempo que o cerca.

O processo estratégico permite que a organização se adapte ou inove no ambiente, sendo os funcionários e gestores responsáveis pela criação e desenvolvimento deste processo. É necessário que haja um estímulo para esse nível de desenvolvimento estratégico, para que a estratégica como prática de análise, multiníveis organizacionais seja uma realidade na organização. O tema estratégico nas organizações está relacionado à ligação e adaptação da organização com seu ambiente por meio do tempo, entendendo por estratégia a criação e prática dos meios adequados para atingir os resultados desejados, com uma melhoria na capacidade de planejamento das organizações, para que possa inovar e adaptar-se com sucesso aos tempos. (MARCHIORI, 2008).

De acordo com Tomasi; Medeiros³ (2007 *apud* LUIZ, 2010), até os anos 1970, a comunicação foi tratada do ponto de vista da comunicação de negócios, com ênfase na habilidade dos interlocutores e na qualidade das mensagens escritas e orais. Os anos de 1980 ampliaram esses horizontes, e os estudos de comunicação passaram a ocupar-se da perspectiva estratégica. Essa ampliação da disciplina é o resultado da percepção das imbricações entre discurso, comportamento e simbolismo organizacional. Um dos resultados dessa nova perspectiva é a reflexão crítica sobre o discurso organizacional e a análise de seu funcionamento e de seus resultados e efeitos no âmbito interno e externo das organizações. As próprias organizações passaram a ser compreendidas como discurso. Dessa forma, comunicar já não é apenas transmitir informações, mas imprimir significados. Numa organização as informações não devem circular desarticuladas e de modo caótico, mas sujeitas a uma hierarquia de cargos e funções.

O autor compreende ainda que a comunicação empresarial deve estar conectada a sistemas implantados na organização. A relação entre a hierarquia, associando aos altos escalões da empresa, imprime na atividade seu caráter estratégico, com relação íntima com a missão e os objetivos da empresa.

É fundamental que as atividades de comunicação numa organização sejam articuladas com o planejamento estratégico da empresa e que tenham como objetivo a construção da imagem institucional da empresa.

Segundo Nassar (2004), a comunicação, área considerada estratégica pelas organizações mais avançadas desse tempo, é a ferramenta que estabelece o relacionamento com todos os públicos da organização, tornando-se imperativo, portanto, ser uma área estimuladora da produção do conhecimento, incansável retransmissora dos valores e da cultura empresariais, zelosa da imagem institucional.

Para Minicucci (1995 citado por LUIZ, 2010), uma organização deve buscar um sistema de comunicação eficiente. De acordo com a autora, uma comunicação completa e eficaz é entendida “como o fornecimento ou troca de

³ TOMASI, Carolina. MEDEIROS, João Bosco. **Comunicação empresarial**. São Paulo: Atlas, 2007.

informações, ideias e sentimentos, através de palavras, escrita ou oral, ou de sinais”. Tratando da vitalidade da comunicação para os processos das organizações, afirma que os objetivos da empresa se estabelecem através da comunicação. “É por meio dela que se diz aos empregados o que deles se espera; é por ela que se lhes diz quais são os recursos que estão à sua disposição”.

2.2 TOMADA DE DECISÃO

Herbert Simon, economista americano, desenvolveu a Teoria das Decisões, em 1970, onde conseguiu explicar o comportamento humano dentro da estrutura e o funcionamento de uma organização consiste na verificação da maneira pela qual as decisões e o comportamento dos empregados são influenciados pela organização. De um modo geral, as metas ou objetivos finais de uma organização e das atividades governamentais são formuladas em termos gerais e ambíguos, tais como a justiça, bem-estar social ou liberdade.

Sobral e Peci (2013), descreveram o conceito de decisão como uma escolha entre alternativas ou possibilidades com o objetivo de resolver um problema ou aproveitar uma oportunidade, onde se sugere uma conclusão, um início de ação, e não uma deliberação contínua. Entretanto, segundo os autores, a tomada de decisão não é um processo trivial e fácil, pois associada a cada alternativa de decisão está a incerteza de suas consequências e impactos.

A tomada de decisão é um processo que envolve pessoas e, por isto, complexidades e barreiras são encontradas naturalmente ao longo de seu desenvolvimento. De acordo com Costa (2011, p. 6) “o cérebro de um indivíduo desenvolve mecanismos para facilitar o processo de escolha e essas estratégias consideram atalhos que não são necessariamente relacionados com as alternativas de uma decisão”.

Simon (1970), categorizou seis elementos no processo decisório. O primeiro deles é o Tomador de Decisão, aquele quem faz as escolhas entre todas as alternativas existentes; Os Objetivos são as pretensões que o tomador de decisão busca alcançar, com base em suas escolhas; As Preferências são os critérios que o tomador de decisão usa para fazer suas escolhas; A

Estratégia são os caminhos para atingir os objetivos estabelecidos; A Situação são os aspectos ambientais envolvendo o tomador de decisão e, o Resultado é a consequência de suas decisões e estratégias. O processo de tomada de decisão é constituído por seis etapas sequenciais, baseando-se nos seis elementos citados, conforme a Figura 4. O processo inicia-se com a identificação e o diagnóstico da situação que requer uma tomada de decisão, passa pelo desenvolvimento e a avaliação de alternativas, pela seleção e implementação de uma possibilidade de ação que responda à situação diagnosticada, e termina apenas após a monitoração e o *feedback* da decisão tomada.

FIGURA 4 – PROCESSO DECISÓRIO



FONTE: Sobral e Peci (2013).

Para Moritz e Pereira (2006), dentro de uma organização existem níveis diferentes de tomada de decisão, sendo o nível estratégico, tático e operacional de tomada de decisão que vão mobilizar todos os recursos de uma empresa para a concretização dos seus objetivos. As decisões estratégicas são aquelas que determinam os objetivos da organização como um todo, seus propósitos e direção, sendo uma função exclusiva da alta administração. A direção da empresa tem o “quadro geral” de todos os elementos de seu negócio e precisa ser capaz de integrá-los em um todo coerente no ambiente da organização. As decisões tomadas nesse âmbito também determinarão como a empresa se relacionará com os ambientes externos. Já que as políticas estratégicas afetam a empresa como um todo, elas são mais adequadas quando tomadas no nível mais alto. Essas políticas e metas não são muito

específicas, porque precisam ser aplicadas em todos os níveis e departamentos.

As decisões táticas (ou administrativas), que é o foco desta pesquisa, de acordo com Moritz e Pereira (2006), são tomadas em um nível abaixo das decisões estratégicas. Normalmente são tomadas pela gerência intermediária, como gerentes de divisão ou de departamentos. Essas decisões envolvem o desenvolvimento de táticas para realizar as metas estratégicas definidas pela alta gerência. Decisões táticas são mais específicas e concretas do que decisões estratégicas e mais voltadas para a ação. Por exemplo, decisões sobre compras, execução de uma política de redução de custos, definição do fluxo produtivo ou treinamento do pessoal, entre outras.

Finalmente, as decisões operacionais, são tomadas no nível mais baixo da estrutura organizacional, no campo da supervisão ou operacional de uma empresa, e se referem ao curso de operações diárias. Essas decisões determinam a maneira como as operações devem ser conduzidas e referem-se à maneira mais eficiente e eficaz de realizar as metas estabelecidas no nível médio. (MORITZ E PEREIRA, 2006). Na Figura 5, mostra-se a pirâmide dos níveis de tomada de decisão em uma organização.

FIGURA 5 – NÍVEIS DE TOMADA DE DECISÃO EM UMA ORGANIZAÇÃO



FONTE: Moritz e Pereira (2006)

Visto os conceitos sobre a tomada de decisão, segue o próximo item acerca do uso das redes e mídias sociais.

2.3 REDES SOCIAIS E MÍDIAS SOCIAIS

A partir das transformações propiciadas pela internet no comportamento dos consumidores, há estudos sobre as possibilidades de comunicação através do ambiente digital. Hoje as tecnologias digitais tornaram-se parte central das discussões e das transformações ocorridas nos mais diversos aspectos como político, econômico, cultural, comunicacional, enfim social e daí a metáfora da rede estar sendo largamente utilizada para o estudo e compreensão dessas realidades e por fim das chamadas redes sociais na Internet.

Existe uma diferença entre Redes sociais e Mídias Sociais. As redes sociais são caracterizadas pelas relações entre pessoas em torno de um objetivo em comum independente da utilização ou não dos meios e dos recursos tecnológicos. Sendo que essas relações podem se viabilizar apenas por meio da comunicação interpessoal. O conceito de redes sociais ganhou um novo recorte quando contextualizado num ambiente da web onde passou a designar por meio da metáfora de rede (assim como fora da internet) a relação social entre as pessoas só que agora mediado por uma interface.

Entretanto a concepção de mídias sociais nos remete aos instrumentos utilizados para a comunicação, mas diferentes das mídias tradicionais como jornal, TV, as chamadas mídias sociais possibilitam a qualquer pessoa a produzir e disponibilizar conteúdo sendo caracterizadas como mídias democráticas.

Esses conceitos se entrelaçam gerando uma co-dependência para a sobrevivência de ambos. Ao pensarmos na metáfora inicial das redes e na própria discussão proposta por Castells (2003), as mídias são sociais, mas não deixam de estarem organizadas na estrutura de redes. Essas redes não conectam apenas computadores, mas pessoas e a característica fundamental para constituição das redes pressupõem exatamente sua condição de ser um produto da coletividade.

Comunicação Organizacional Nas Mídias Sociais

De acordo com Bordernave (1987 *apud* LUIZ, 2010), as estratégias de comunicação organizacional consistem em analisar como, para quê e para quem deve ser realizada cada ação, para se alcançar eficácia e eficiência máxima. Ou seja, o comunicador deve compreender o plano geral de comunicação e, independentemente de sua área, ser capaz de desenvolver suas ações da maneira mais adequada à situação específica.

Para Elizabeth Saad Corrêa, um dos desafios do comunicador dos dias atuais é acompanhar as inovações das tecnologias, “especialmente se posicionado em ambientes corporativos, nos quais temas como vantagens competitivas, agregação de valor, diferenciação e inovação passam pela forma e pelos meios de comunicação e relacionamento que trafegam no ciberespaço” (CORRÊA, 2009).

Em nossas rotinas organizacionais temos assistido gradativa, mas aceleradamente, a uma simbiose dos fluxos de informação e dos processos de comunicação, fazendo-se deles um dos componentes mais estratégicos do ambiente corporativo. (...) Neste cenário surge uma questão central: fluxos e processos comunicacionais impactados pela tecnologias digitais ganham um papel diferencial nos diversos ambientes organizacionais; as pessoas que gravitam nesses ambientes, também impactadas pela digitalização, têm seu protagonismo potencializado e, ao mesmo tempo, sua forma de comunicar transformada; disso tudo emerge uma nova forma de ver a comunicação nos ambientes corporativos – uma visão estratégica e tecnológica; assim, como fica a atuação do comunicador contemporâneo no ciberespaço? (CORRÊA, 2009).

O papel do comunicador sofre mudanças não pelo fato da utilização de plataformas digitais, mas sim pela transformação que elas imprimem nos hábitos dos consumidores. Compreender os valores e as necessidades desses atores sociais é essencial para se planejar as ações.

A constante evolução no processo de comunicação faz com que os desdobramentos da globalização ultrapassem os limites econômicos e comecem a ocasionar diversas influências culturais e ideológicas entre os países, tendo como principal instrumento a propagação da informação através da eletrônica, exibindo o desenvolvimento tecnológico.

A internet alterou os papéis no processo comunicativo das organizações e seus públicos. O cliente se tornou o principal divulgador e produtor de informações acerca da organização ou de produtos, sejam elas positivas ou negativas. Através de sites de relacionamento, as mídias sociais, a divulgação dessas informações obteve uma agilidade.

Tal mudança interfere em todos os ambientes da comunicação organizacional, seja na comunicação interna, externa, administrativa, mercadológica e até mesmo na institucional. Por meio das redes sociais, as organizações estão mudando suas estratégias e o planejamento, afim de garantir a exposição necessária.

Outro fato sobre essa mudança, é a questão que as organizações buscam, o estreitamento da relação com o seu público consumidor. O relacionamento que em tempos anteriores tinha um distanciamento, hoje em dia é o oposto. Tanto as organizações como também os consumidores, buscam por uma proximidade, visto que deste modo as organizações conseguem definir e conhecer quem são seus potenciais consumidores, o que eles desejam, e a opinião desses em relação ao seu produto ou serviço, de uma maneira mais informal e sincera. Do outro lado, os consumidores podem estabelecer um diálogo direto e franco com as empresas a respeito do atendimento, satisfação, qualidade dos produtos ou frustrações.

Como as redes sociais na Internet ampliaram as possibilidades de conexões, ampliaram também a capacidade de difusão de informações que esses grupos tinham. No espaço *offline*, uma notícia ou informação só se propaga na rede através das conversas entre as pessoas. Nas redes sociais online, essas informações são muito mais amplificadas, reverberadas, discutidas e repassadas. (RECUERO, 2009, p. 25).

A web popularizou-se rapidamente. No Brasil com o aumento da utilização das mídias sociais, possibilitou uma ampliação da visibilidade das organizações sem a necessidade dos filtros comuns aos meios tradicionais, que selecionam aquilo que deve ou não ser veiculado.

A comunicação digital tem como característica fundamental a interação proporcionada pelo modelo bidirecional e a internet é a principal plataforma para que essa comunicação ocorra. Além dela, a telefonia móvel também tem

sido fundamental para a popularização e para o rápido avanço da comunicação digital.

O tempo real muda tudo na comunicação. Muda forma, o conteúdo, o valor e o negócio da comunicação. Muda a forma porque a ausência de bastidores elimina a possibilidade de correção de defeitos e, portanto, a perfeição só será possível na ficção e não mais na realidade das relações. (GUIMARÃES (2002) apud LUIZ, 2010).

A interatividade é uma questão fundamental ao relacionar a utilização da internet como uma plataforma para o estabelecimento do diálogo entre as várias mídias disponíveis. Segundo Recuero (2009) a interação é, portanto, aquela ação que tem um reflexo comunicativo entre o indivíduo e seus pares, como reflexo social. A interação pressupõe que por meio de uma ação será gerada uma reação no outro, de modo recíproco de modo a influenciar e ser influenciada pelas percepções e motivações individuais.

Estudar a interação social compreende, deste modo, estudar a comunicação entre os atores. Estudar as relações entre suas trocas de mensagens e o sentido das mesmas, estudar como as trocas sociais dependem, essencialmente, das trocas comunicativas. (RECUERO, 2009, p.31).

Terminada a revisão de literatura, sob a perspectiva deste trabalho, inicia-se a etapa de descrição dos procedimentos metodológicos necessários para suportar a concretização dos objetivos estabelecidos.

3 METODOLOGIA

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Este capítulo trata das escolhas metodológicas e sua terminologia e como será aplicada neste trabalho em questão. Segundo Lakatos e Marconi (2003), metodologia se refere ao tópico do projeto de pesquisa onde são respondidas as seguintes questões: Como? Com o quê? Onde? Quanto? Do ponto de vista metodológico, o presente projeto é caracterizado como um estudo de caso, de caráter descritivo, visto que foi realizada uma pesquisa em uma organização específica. O objetivo desse tipo de estudo é a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 2008). Deste modo, esse trabalho visa descrever como a comunicação organizacional, sob o uso de redes sociais é utilizada como um recurso para o processo de tomada de decisões táticas em uma escola de ensino técnico e profissionalizante.

No quesito abordagem, a presente pesquisa pode ser considerada como qualitativa, pois não se preocupa com as representações numéricas e sim com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais (GERHARDT e SILVEIRA, 2009). A utilização de uma entrevista com o gestor da organização, com a utilização de perguntas mais informais, faz com que o respondente tenha mais familiaridade com o tema e demonstre sua opinião e pensamento sobre o mesmo.

Em termos procedimentais, a pesquisa está dividida em quatro fases. Para alcançar os objetivos propostos, inicialmente foi realizado um levantamento bibliográfico de referencial teórico, pertinente ao tema da pesquisa, a fim de que apoiasse a análise dos resultados obtidos e a abordagem do tema no âmbito de gestão da informação. Esses textos bibliográficos foram coletados em portais de periódicos e bases de artigos acadêmicos, como o Google Acadêmico e o Scielo (Scientific Eletronic Library Online) e bibliotecas da Universidade Federal do Paraná.

A segunda fase é constituída pela análise do conteúdo publicado nas mídias sociais da organização, neste caso o facebook e instagram, bem como

a comunicação da escola, através de comentários e curtidas, com os seguidores das páginas mencionadas.

Berelson (1952 *citado* por Gil, 2008) define a análise de conteúdo como uma técnica de investigação que, através de uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações, tem como principal finalidade a interpretação destas mesmas comunicações. Através de tal definição, procurou-se descrever as características da comunicação organizacional, com base nas redes sociais utilizadas pela organização.

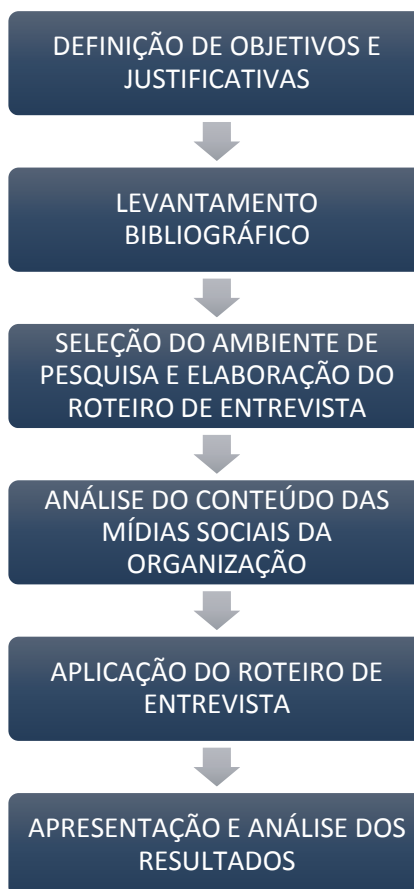
A terceira fase se concentrou na busca de escolas técnicas e profissionalizantes, localizadas em Curitiba e Região Metropolitana que utilizassem as mídias sociais (facebook, instagram, twitter e whatsapp), para a realização de entrevista. Em um primeiro momento levou-se em consideração a popularidade das escolas nas redes sociais, especificamente no facebook e instagram, menções na internet, no Google, em Blogs e grupos do whatsapp. A partir disso, foram selecionadas cinco escolas, (que não serão mencionadas nesse trabalho para preservar o anonimato) e tentou-se o contato via email, telefone e por meio das próprias mídias, como mensagem no facebook e instagram, com a intenção de marcar a entrevista, objetivando estabelecer relações entre os conceitos teóricos pesquisados e os dados obtidos a partir de tal instrumento de pesquisa. Nessa fase também houve a elaboração do roteiro de entrevista, que encontra-se no Apêndice A do presente trabalho.

Muitos autores consideram a entrevista como a técnica por excelência na investigação social, atribuindo-lhe valor semelhante ao tubo de ensaio na Química e ao microscópio na Microbiologia. A entrevista é uma forma de interação social, onde o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que lhe interessam frente à investigação. (GIL, 2008).

Na quarta fase, foi realizada a entrevista com um diretor e coordenador da Escola X, que faz a utilização de mídias sociais como facebook e instagram, com o objetivo de identificar o uso das mídias sociais para a comunicação organizacional e expor como tal organização se utiliza das redes sociais, como uma ferramenta estratégica para a tomada de decisões táticas.

A metodologia, assim como os procedimentos que foram adotados neste trabalho, está ilustrada na Figura 6 por meio de um fluxograma:

FIGURA 6 – FLUXOGRAMA DAS ETAPAS METODOLÓGICAS



FONTE: A autora (2018).

3.2 AMBIENTE DE PESQUISA

Para a definição da organização ou organizações que fariam parte do estudo, foi observada a participação da Escola X nas mídias sociais em relação às outras escolas. Foram identificadas nessa pesquisa cinco escolas, contudo foi selecionada apenas uma para a realização deste trabalho, tendo em vista ter sido a única que possibilitou a realização de uma entrevista com um dos gestores responsáveis pelo gerenciamento das mídias sociais da organização.

O ambiente de estudo, conforme anteriormente mencionado é a escola de ensino e tecnologia X. A organização está desde 2013 no mercado de ensino e tem o objetivo de oferecer ensino profissionalizante e técnico, com um foco em resultado de aprendizagem, criando oportunidades para o mercado de trabalho.

É importante destacar que esta pesquisa é de caráter qualitativo, portanto tolera um estudo de caso único. O critério de seleção foi que a organização participante deveria fazer uso das mídias sociais como forma de interação com seus clientes. A escola selecionada faz o uso do Facebook e do Instagram para a comunicação com seus clientes, entretanto o principal meio de interação acaba sendo o facebook, onde há um número maior de postagens e comentários de alunos ou interessados no serviço da organização.

O Facebook é um site de relacionamento ou também chamado de rede social. É um ambiente que foca reunir pessoas, os chamados membros, que uma vez inscritos, podem expor seu perfil com dados como fotos pessoais, textos, mensagens e vídeos, além de interagir com outros membros, criando listas de amigos e comunidades. (TELLES, 2010).

De acordo com uma reportagem realizada por Rafael Sbarai na revista Veja, em 2014 o Facebook possui 1,23 bilhões de usuários, recebe diariamente 4,75 bilhões de conteúdo, fatura 7,8 bilhões de dólares ao ano e possui 6.336 funcionários distribuídos em 36 escritórios ao redor do mundo. Na Figura 7 (apresentada pela Organização das Nações Unidas, pela União Internacional de Telecomunicações e pelo Facebook) é possível notar a expansão que a rede teve em 10 anos de uso no mundo.

FIGURA 7 – UNIVERSO INTERNET E O PLANETA FACEBOOK



FONTE: ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, UNIÃO INTERNACIONAL DE TELECOMUNICAÇÕES E FACEBOOK *apud* SBARAI (2014)

O Instagram é uma rede social, onde a difusão do seu conteúdo segue basicamente a lógica do ver e ser visto, ou seja, quando um conteúdo é adicionado, automaticamente este estará disponível a qualquer pessoa que tenha permissão para vê-lo ou que esteja envolvido naquela rede. (PIZA, 2012).

3.3 COLETA DE DADOS

Após a análise metodológica, foi definida como técnica de coleta de dados a análise de conteúdo das mídias sociais e a entrevista estruturada, por permitir a sua realização dentro do tempo disponível para a conclusão do trabalho.

A escolha de entrevista como técnica para a coleta de dados se deu com base no problema definido. Para saber como a comunicação organizacional, subsidiada pelas mídias sociais, é utilizada como recurso no processo de tomada de decisões táticas na escola de ensino técnico e profissionalizante é necessário saber como são geridas as redes sociais utilizadas pela organização, se é feito um monitoramento de tais e como as decisões estratégicas no nível tático são tomadas a partir da análise das mídias. Ainda segundo Silva e Menezes (2001), entrevista é a técnica de coleta de dados na qual o pesquisador tem contato direto com a pessoa e seu objeto de estudo.

Para que a entrevista ocorresse de maneira com que as informações necessárias fossem devidamente coletadas, se fez necessário o uso de um roteiro previamente estabelecido (Apêndice A), contendo perguntas abertas, para que os entrevistados se sentissem à vontade na hora de responder.

Para a análise das mídias sociais da organização, utilizou-se das fases da análise de conteúdo, que são a pré-análise, a exploração do material e a interpretação dos dados. No caso da Facebook e Instagram, os indicadores podem se referir tanto à página no geral, como às postagens publicadas. Para Kietzmann *et al* (2011), um dos indicadores utilizados pelo Facebook é a quantidade de “likes” ou curtir que avalia a reputação do conteúdo, a quantidade de postagens e o número de fãs ao longo do tempo podem ser

utilizados como indicadores confiáveis de desempenho, para avaliar as ações da organização no facebook.

A pré-análise, segundo GIL (2008), é a fase de organização, que se inicia geralmente com os primeiros contatos com os documentos, ou seja, uma leitura flutuante, seguida da escolha dos documentos e a preparação do material para análise. No caso do presente trabalho, foi feito primeiramente uma leitura das postagens e comentários existentes nos perfis do Facebook e Instagram, da escola X.

A fase de exploração do material, é o momento de definição de categorias e de identificação das unidades de registro e das unidades de contexto nos documentos, esta considera-se uma fase importante, visto que irá possibilitar ou não a riqueza das interpretações e interferências (MOZZATO E GRZYBOVSKI, 2011). Nesta fase, foram selecionados *printscreens* de postagens do facebook e instagram, como de comentários feitos por alunos e interessados nos serviços oferecidos pela escola.

Segundo GIL (2008), o tratamento dos dados, interferência e interpretação, objetivam tornar os dados válidos e significativos, utilizando-se de procedimentos estatísticos a fim de possibilitar e estabelecer quadros, diagramas e figuras que sintetizam as informações obtidas. Nesta fase da análise do conteúdo gerado pelas mídias sociais da organização, foi feita a elaboração de quadros comparativos, entre o referencial teórico e os dados obtidos nas redes.

3.4 AMOSTRA

A unidade de amostra escolhida para esta análise é representada pelos *posts*⁴ ocorridos no facebook e instagram, originados pela escola X. Cada *post* é constituído de breves textos acrescidos de imagens, e de temas estabelecidos pela organização, que estão alinhados com seus objetivos e estratégias de comunicação.

Neste estudo, a amostra foi constituída por um entrevistado, sendo ele o Diretor e Coordenador da escola X, que é Engenheiro da Computação e pós

⁴ Publicações.

graduado em Engenharia de Software e Metodologia do Ensino e trabalho científico pela Universidade Federal do Paraná, que está na organização desde a sua fundação em 2013.

Fraser e Gondim (2004), consideram que o critério fundamental da entrevista qualitativa é que a seleção seja feita de forma que consiga ampliar a compreensão do tema e explorar as variadas representações sobre determinado objeto de estudo, considerando assim o critério numérico não tão importante, visto que a finalidade não é apenas quantificar opiniões e sim explorar e compreender os diferentes pontos de vista que se encontram em um contexto. As autoras complementam que em um ambiente específico, neste caso a escola de ensino técnico e profissionalizante X, o espectro de opiniões é limitado, pois por se tratar da mesma organização percebe-se o esgotamento das respostas tornando-as repetitivas, o que não oferece um ganho qualitativo na realização da pesquisa.

3.5 INSTRUMENTO DE PESQUISA

A entrevista foi realizada com base no roteiro de entrevista, apêndice A, com 9 perguntas dissertativas divididas em dois blocos de questões:

- Bloco 01 – Mídias Sociais: O Bloco 01 foi composto por cinco perguntas dissertativas, com o intuito de saber qual é a relação da organização com as mídias sociais.
- Bloco 02 – Tomada de Decisão: O Bloco 02 foi composto por quatro perguntas também dissertativas, a fim de conhecer como ocorre o processo de tomada de decisões na organização, a partir da análise das mídias sociais.

3.6 PROCEDIMENTOS

A análise de conteúdo foi realizada entre os dias 08 à 22 do mês de outubro de 2018. A partir da observação das postagens e dos comentários

feitos por alunos e interessados na escola, como também das respostas dadas pela escola, nas páginas do facebook e no perfil do instagram da organização. Os dados foram coletados a partir de *printscreens*, e salvos em uma pasta no computador pessoal da autora, para a posterior elaboração dos resultados.

A aplicação do roteiro de entrevista foi realizada pessoalmente com o gestor da Escola X, utilizando as perguntas previamente estabelecidas e eventuais perguntas adicionais, a fim de estabelecer e ampliar as opiniões acerca do assunto. A escolha da Escola X para a execução da coleta de dados foi feita por conveniência, visto que a escola faz a utilização do Facebook e Instagram como ferramenta para a comunicação com o público e assim se dispôs a participar e colaborar com a presente pesquisa. A entrevista foi realizada no dia 01 de novembro de 2018, com o agendamento prévio com o gestor. Os dados foram coletados em anotações feitas em papel e por meio de gravação de áudio no celular, para posterior tabulação.

No que tange aos procedimentos éticos em relação à coleta e à análise de dados, foi permitido a divulgação do nome do entrevistado. Foi adotado na pesquisa, um termo de consentimento livre e esclarecido, apêndice B, sobre a participação na referida pesquisa, assegurando o direito de não resposta e o direito de interromper a participação a qualquer tempo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A presente pesquisa obteve os dados por meio de instrumento de pesquisa, desenvolvido e usando uma terminologia que aproximasse os sujeitos de pesquisa das seguintes temáticas: mídias sociais, comunicação organizacional e tomada de decisão e por meio da análise dos conteúdos publicados no facebook e instagram da escola X. Assim, realizaram-se inicialmente a análise de conteúdo e posterior entrevista junto ao diretor e coordenador da escola. Dessa forma, foi possível descrever a comunicação organizacional subsidiada pelas mídias sociais, bem como como o gestor faz o uso de tais mídias para os processos de tomada de decisões táticas na escola de ensino técnico e profissionalizante.

4.1 ANÁLISE DE DADOS

A seguir, apresentam-se os dados obtidos por meio da análise das páginas e da entrevista realizada, bem como discussões sobre as evidências encontradas.

4.1.1 Análise das páginas do Facebook e Instagram

A análise dos conteúdos postados nas páginas do facebook e instagram da organização, procurou identificar e descrever as características da Comunicação Organizacional encontradas nesses ambientes. Para isso, considerou-se três componentes da Comunicação Organizacional Integrada, a comunicação interna, a comunicação institucional e a comunicação mercadológica, além da principal função da Comunicação Organizacional que é a troca de dados, informações e conhecimentos que fluem entre atores humanos e por meio de máquinas em uma organização, além da troca que ocorre entre uma organização e seu ambiente. Na Tabela 1, é possível observar os três componentes e os públicos alvo de cada componente que será utilizado como base para o estudo dos elementos presentes nas postagens da organização.

TABELA 1 – COMPONENTES DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E SEUS PÚBLICOS PRIORITÁRIOS

Componentes da Comunicação Organizacional	Públicos prioritários das organizações
Comunicação Interna/administrativa	<ul style="list-style-type: none"> - Colaboradores e Familiares - Sócios - Comunidade - Consultores - Profissionais - Terceirizados - Aposentados
Comunicação Institucional	<ul style="list-style-type: none"> - Acionistas - Governos - Associações - Sindicatos - ONGs - Comunidade - Sociedade - Imprensa
Comunicação Mercadológica	<ul style="list-style-type: none"> - Clientes - Imprensa - Revendedores - Franqueados - Parceiros - Concorrência

FONTE: elaborado pela autora (2018).

Na página inicial do Facebook e do Instagram é possível observar uma breve apresentação da organização. Na Figura 8, que é a página inicial do Facebook da escola, é possível observar dados como: O nome da escola, o quadro de professores que fazem parte da organização, as cidades que possuem filiais da escola, Rio Branco do Sul e Itaperuçu e um número de

contato de whatsapp. Na Figura 9, apresenta-se um *printscreen* da página inicial do instagram da organização, onde é possível observar dados como: o número de publicações postadas pela escola, o número de seguidores e o número de pessoas que o perfil da escola segue, como no caso da Figura 9, também consta-se as cidades que possuem unidades da escola, o número do whatsapp e o site para contato, além disso possui informações sobre os cursos oferecidos pela escola, como informática, administração, inglês e profissões. É possível ainda observar, a partir das figuras citadas, que a página possui um total de 3.015 pessoas que curtiram e seguem a página do facebook e 977 pessoas que seguem o perfil da escola no instagram.

Segundo Kunsch (2009), a comunicação institucional é responsável pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas forte e positivas da organização, por este motivo podemos observar tais elementos na página inicial do facebook e instagram da Escola X, visto nas Figuras 8 e 9.

Considerando as informações citadas constantes na página inicial tanto do facebook, como do instagram da Escola X, é possível identificar elementos também da Comunicação Mercadológica, considerando as informações sobre o endereço e o número de telefone apresentado em tais páginas que possuem como público prioritário clientes, parceiros, público em geral e a comunidade, neste caso com o objetivo da divulgação dos cursos oferecidos, através de ações de publicidade.

FIGURA 8 – PÁGINA INICIAL DO FACEBOOK DA ESCOLA X



FONTE: *Printscreen* captado pela autora (2018).

FIGURA 9 – PÁGINA INICIAL DO INSTAGRAM DA ESCOLA X



FONTE: *Printscreen* captado pela autora (2018).

Nas Figuras 10, 11, 12 e 13, observa-se elementos de Comunicação Interna/administrativa e Comunicação Institucional. A Figura 10 trata-se de um comunicado de suspensão das aulas, direcionado aos alunos da instituição, nas Figuras 11, 12 e 13 são *posts* a respeito de turmas iniciando e finalizando

os cursos oferecidos pela instituição, bem como um *post* parabenizando a aluna da escola por ter conquistado uma vaga de emprego, tendo como público prioritário e de principal objetivo de alcance, os alunos já matriculados na escola, ou seja, os clientes e familiares.

Para Angeloni (2010), a comunicação interna promove a máxima integração entre a organização e seus colaboradores, criando valores entre os dois.

FIGURA 10 – COMUNICADO AOS ALUNOS DA ESCOLA X

The figure consists of two side-by-side screenshots of a communication message. The left screenshot is a blue email-style notification from 'CENTRO DE ENSINO' dated '28 de Maio de 2018'. The right screenshot is a Facebook post from the same organization, dated '28 de maio', with 14 likes and 2 shares.

Left Screenshot (Email/Notification):

Prezados (as) alunos,

A [redacted] - Centro de Ensino informa que **as aulas nas suas duas unidades (Rio Branco do Sul-PR e Itaperuçu-PR) serão suspensas essa semana (período de 28/05/2018 até 02/06/2018).**

Portanto retornaremos normalmente no dia 04/06/2018 (segunda-feira).

Os alunos não terão prejuízos acadêmicos e o calendário de atividades será reavaliado no retorno das aulas.

Novos comunicados, com a atualização da situação as aulas serão feitos em nossos canais oficiais de comunicação.

A decisão se dá por conta das dificuldades de mobilidade do nosso País devido a greve.

Atividades administrativas permanecem regularmente!

28 de Maio de 2018

Diretoria Educacional
www.[redacted].com.br

Right Screenshot (Facebook Post):

- Centro de Ensino

Página curtida · 28 de maio ·

Atenção Alunos(as). Comunicado importante: As aulas estão suspensas essa semana!

14 likes · 2 compartilhamentos

Curtir · Comentar · Compartilhar

Escreva um comentário...

Solicitações de amizade · Ver todos

4 amigos em comum

Confirmar amizade

FONTE: *Printscreen* captado pela autora (2018).

FIGURA 11 – POST DE INÍCIO DE UMA TURMA DE ASSISTENTE ADMINISTRATIVO NA ESCOLA X.



FONTE: *Printscreen* captado pela autora (2018).

FIGURA 12 – POST DE ENCERRAMENTO DE UMA TURMA DO CURSO DE EXCEL ESSENCIAL DA ESCOLA X.



FONTE: *Printscreen* captado pela autora (2018).

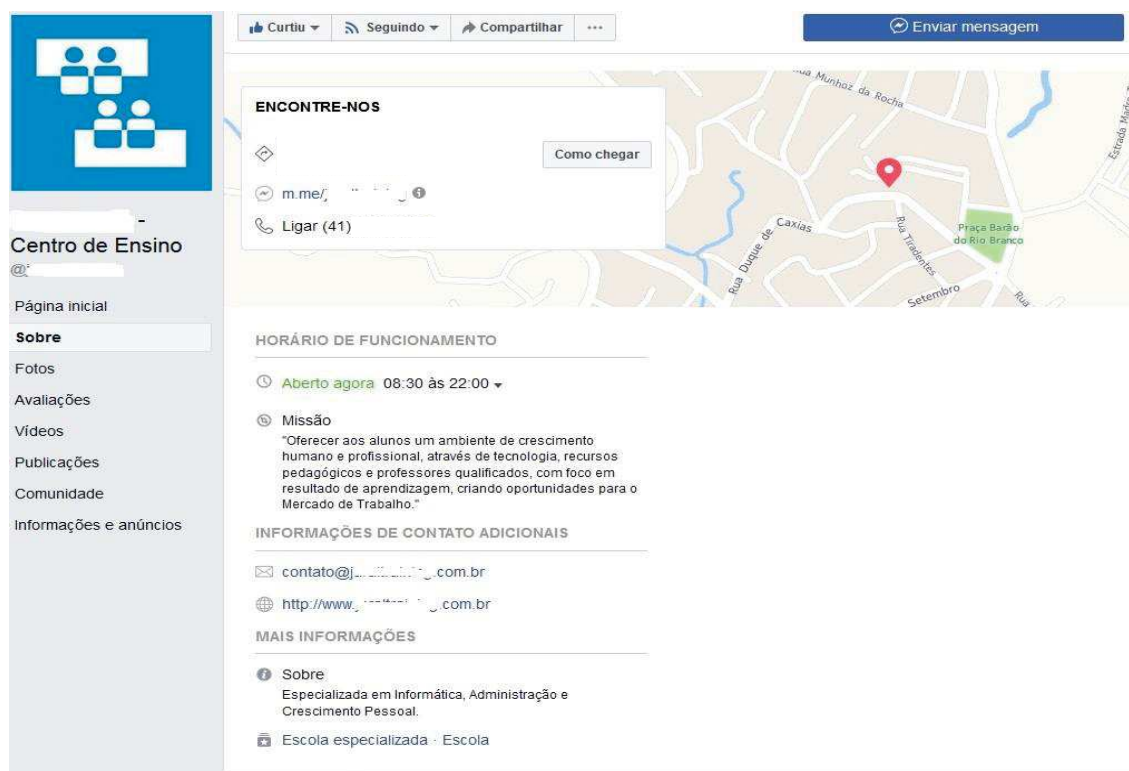
FIGURA 13 – POST SOBRE UMA ALUNA DA ESCOLA X QUE CONQUISTOU UMA VAGA NO MERCADO DE TRABALHO.



FONTE: *Printscreen* captado pela autora (2018).

Ao explorar a página do Facebook da Escola X, é possível encontrar informações sobre a escola, como o endereço da sede da organização, endereço e email e site, telefone para entrar em contato, horário de atendimento, missão da empresa e informações adicionais, como mostra a Figura 14. Pode-se relacionar o *post* da publicação, com o público prioritário de colaboradores e familiares, clientes, imprensa, parceiros, concorrência, comunidade, público em geral e profissionais, deste modo identifica-se na publicação todos os componentes da Comunicação Organizacional Integrada.

FIGURA 14 – INFORMAÇÕES SOBRE A ESCOLA X.



FONTE: *Printscreen* captado pela autora (2018).

Observa-se ainda, por meio da análise de conteúdo das postagens realizadas na página da facebook e instagram da escola, informações que competem principalmente à comunicação mercadológica, por meio de *posts* com informações acerca dos cursos oferecidos pela instituição, como mostra a Figura 14 e 15. Ainda na análise de conteúdo, é possível observar uma interação da escola com os interessados, como as respostas à comentários deixados na página, de acordo com a Figura 15, que é a comunicação externa, que se ocupa do relacionamento da empresa com o consumidor, cliente, usuário, paciente, contribuinte, etc., ou seja, aquele para o qual a empresa vende o seu produto ou serviço.

FIGURA 15 – CURSOS OFERECIDOS PELA ESCOLA X.



Unidade	Matriculas até	Unidade	Matriculas até
EXCEL ESSENCIAL	10/09	ASSIST ADMINISTRATIVO	10/09
ASSIST. ADMINISTRATIVO	10/09	GASTRONOMIA	10/09
COREL DRAW	10/09	INGLÊS	10/09
INFORMÁTICA BÁSICA	10/09	EXCEL ESSENCIAL	10/09
ORATÓRIA	10/09	INFORMÁTICA BÁSICA	10/09
TÉCNICAS EM VENDAS	09/10	ASSIST FINANCEIRO	09/10
ATENDENTE DE FARMÁCIA	09/10		

MATRÍCULAS ABERTAS

2019 vem aí, você está preparado? #UltimasTurmas
Últimas vagas para os cursos que iniciam em Setembro!

Bom dia, tenho interesse no curso assistente administrativo, qual o valor e horário??

Bom dia, tudo bem! Poderia nos passar o seu número ou enviar uma mensagem em nosso Whatsapp 988315466 para

13 curtidas

2 DE SETEMBRO

Adicione um comentário...

FONTE: *Printscreen* captado pela autora (2018).

FIGURA 16 – INFORMAÇÃO SOBRE CURSO DE ASSISTENTE ADMINISTRATIVO OFERECIDO PELA ESCOLA X.



ASSISTENTE ADMINISTRATIVO

MATRÍCULAS ABERTAS

CENTRO DE ENSINO

- Centro de Ensino
Página curtida · 13 de julho

Inicie 2019 na frente. Administração é um dos cursos que mais criam oportunidades de Trabalho!

Curso: ASSISTENTE ADMINISTRATIVO (Turma extra)
Carga Horária: 160h/aula (2 semestres)
Matriculas até 09 de Outubro

Turmas:
Sábados 09h30 às 12h00
Unidade Ri
Quartas 13h30 às 16h00
Unidade Itz

OBJETIVO: Capacitar o aluno a trabalhar com rotinas e práticas Administrativas, além de conhecimentos complementares como Logística, Marketing, e Empreendedorismo, desenvolvendo a comunicação e autonomia aplicadas à técnicas administrativas.

A QUEM SE DESTINA: Profissionais que buscam aperfeiçoamento profissional, conhecimento da profissão de ADM, ou que estão ingressando no mercado de trabalho e que desejam aprender as partes fundamentais da administração, além de conhecer todos os detalhes para criação de uma empresa.

PROFESSORES:
Hi
- Bacharel em Ciências Contábeis FAE / Pós-graduado em Planejamento e Gestão de Negócios FAE
- Delegado representante do Sindicato dos Contabilistas de Curitiba e Região
- Especialização em Gestão para Empresas Contábeis pelo SESC-PR
- Diretor da Jaralcon Assessoria Contábil / Profissional com mais de 24 anos de experiência na área de Administração, Recursos Humanos e Contabilidade.

Escreva um comentário...

FONTE: *Printscreen* captado pela autora (2018).

FIGURA 17 – RESPOSTAS DADAS PELA ESCOLA X EM COMENTÁRIOS DE SEUS POSTS

Mais relevantes ▾

 Escreva um comentário...    

Curtir · Responder · 23 h

 J... Quantas horas e o curso e quantos custa? Mande no wats se possível 998379661  1

Curtir · Responder · 1 sem

 - Centro de Ensino Oi Juliane, tudo bem! Em breve entraremos em contato!!

Curtir · Responder · 1 sem

 L... Informações sobre valores e carga horária por gentileza... 

Curtir · Responder · 4 d  1

 J... Centro de Ensino Luiz Henrique tudo bem! já já entraremos em contato!

Curtir · Responder · 4 d

 f... Eu quero valor?  1

Curtir · Responder · 5 d

 - Centro de Ensino Oi Ana, tudo bem! Poderia nos passar o seu número ou enviar uma mensagem em nosso WhatsApp 99549-1655 para facilitar o envio das informações!

Curtir · Responder · 5 d

 Ver mais respostas

  Excelente Palestrante! !! 🙌🙌🙌  1

Curtir · Responder · 1 sem

 - Centro de Ensino   

Curtir · Responder · 1 sem

Escreva um comentário...

FONTE: *Printscreen* captado pela autora (2018).

As postagens feitas nas páginas do facebook e instagram, tem o número de *likes* e de comentários variáveis de acordo com o tema do *post*. É possível observar ainda que os temas são variados e o público prioritário varia, desta maneira foi possível identificar os três principais componentes da Comunicação Organizacional nas postagens do facebook e instagram da escola X, com isso é possível observar que a organização possui uma estratégia de comunicação voltada para o uso das mídias sociais. Segundo Angeloni (2010), o desenvolvimento de estratégias de comunicação organizacional coerente envolve três variáveis: definir a estratégia geral de comunicação tendo em vista a estratégia geral da empresa, analisar os públicos-alvos e transmitir bem as mensagens. Foi possível observar a partir das análises feitas, que a Escola X teve essas três variáveis como base para a disseminação das informações em suas redes sociais.

4.1.2 Entrevista

Conforme apresentado no item 3.5 da presente pesquisa, as perguntas dividiram-se em dois blocos e obteve-se os seguintes resultados:

- Bloco 01 – Mídias Sociais

A primeira pergunta foi a respeito da relação de trabalho da empresa com as mídias sociais, a fim de saber se há alguma pessoa ou departamento responsável pela manutenção e as ações postadas nas redes sociais da escola. De acordo com resposta dada pelo entrevistado, as ações feitas nas mídias sociais atualmente são feitas por ele próprio, que atua como diretor e coordenador da escola e ainda como professor em alguns cursos, como mostra a Figura 18. O entrevistado ainda relatou que está sendo criado um departamento específico para o gerenciamento das mídias sociais da organização, para a manutenção e atualização das informações postadas nas redes, tendo em vista o crescimento de tais redes como o facebook e instagram.

FIGURA 18 – FUNÇÃO DO RESPONSÁVEL PELO GERENCIAMENTO DAS MÍDIAS SOCIAIS



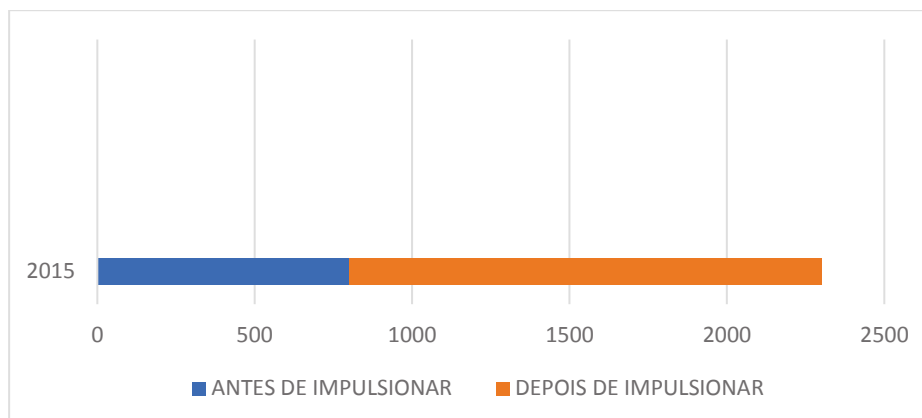
FONTE: elaborado pela autora (2018).

A segunda questão abordada foi sobre a motivação da escola, para estruturar as ações em mídias sociais. De acordo com o entrevistado, o que motivou a organização se estabelecer nas mídias sociais foi a dificuldade que a escola estava tendo em conseguir alunos para fechar as turmas, ainda de acordo com o entrevistado, em 2015 as ações de divulgação e comunicação da empresa eram apenas no chamado “boca-a-boca”⁵, o que ocasionou o esgotamento de alunos e a abertura de novas turmas. Segundo o entrevistado, o investimento na comunicação por meio das mídias sociais, em um primeiro momento no facebook, aconteceu no próprio ano de 2015, onde a página começou com um número de 800 pessoas curtindo e seguindo e através da função de “impulsionar”⁶, no mesmo ano a página conseguiu 1.500 pessoas curtindo e seguindo a escola, como mostra a Figura 19.

⁵ Técnica de propaganda feita de forma verbal de uma pessoa para outra.

⁶ Ferramenta que faz com que mais pessoas visualizem as publicações, promove eventos especiais, ofertas e notícias, e alcança novos públicos através do direcionamento. FONTE: Facebook (2018).

Figura 19 – CURTIDAS NA PÁGINA DO FACEBOOK EM 2015



FONTE: a autora (2018).

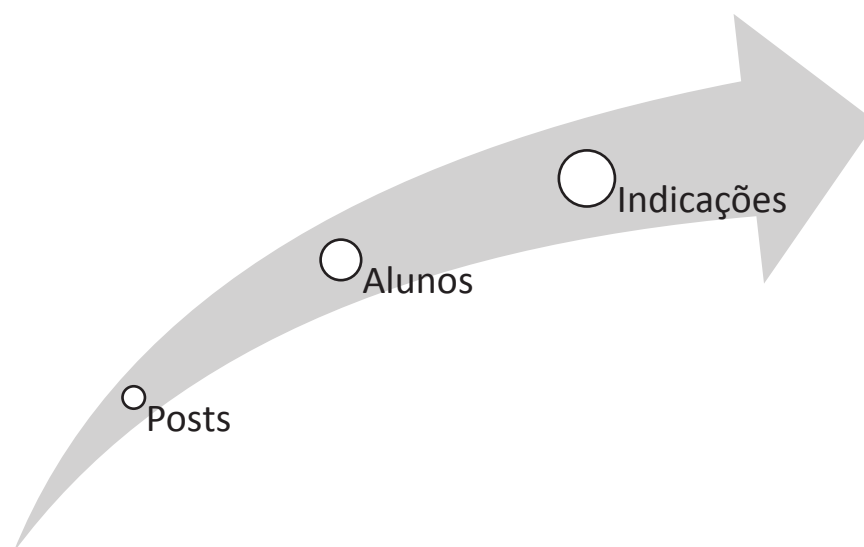
As duas próximas questões abordadas no bloco foram quais são as redes utilizadas pela organização que possuem maior interação com o público e qual é a opinião e visão do gestor sobre a maneira como as mídias sociais possibilitam a melhor comunicação entre a escola e o aluno ou futuros alunos. O entrevistado informou que as redes utilizadas pela escola, para a comunicação com os alunos e interessados são o Facebook, Instagram, Email e Whatsapp, existindo um número de whatsapp para a comunicação com os que já são alunos da escola e outro número para a comunicação com pessoas interessadas em se matricular na escola, mantendo desta forma uma boa comunicação entre os alunos da escola, passando informações sobre as aulas, matérias oferecidas e palestras ofertadas para os alunos, do mesmo modo passando informações sobre os cursos oferecidos pela instituição, aos interessados que ainda não são alunos da escola.

E para finalizar as perguntas do primeiro bloco de questões, foi questionado ao gestor como são analisadas as informações obtidas pelas redes sociais o qual ele informou que no momento não há nenhum tipo de controle, entretanto ele já experimentou fazer um controle e não conseguiu, visto que são muitas informações e precisaria de uma pessoa específica para realizar este tipo de trabalho.

- Bloco 02 – Tomada de decisão

Ao se falar sobre tomada de decisão, a primeira pergunta dissertativa foi em relação à quais são os objetivos corporativos da organização e estratégias traçadas para as mídias sociais, com a finalidade de saber sobre as expectativas da escola com relação às mídias. O entrevistado relatou que está criando uma equipe para ficar responsável especificamente pelos conteúdos postados nas mídias sociais, e que a organização pretende aumentar a frequência de postagens nas páginas do facebook e instagram da escola, com a finalidade de aumentar o número de alunos e divulgar os cursos oferecidos pela escola, bem como divulgar as palestras oferecidas pela instituição, destinadas aos alunos da escola. Ainda segundo o entrevistado, quanto maior a frequência de posts nas mídias sociais, maior o número de pessoas alcançadas e maior o número de indicações, como mostra o exemplo da Figura 20.

FIGURA 20 – RELAÇÃO ENTRE OS POSTS/ALUNOS E INDICAÇÕES NA ESCOLA X

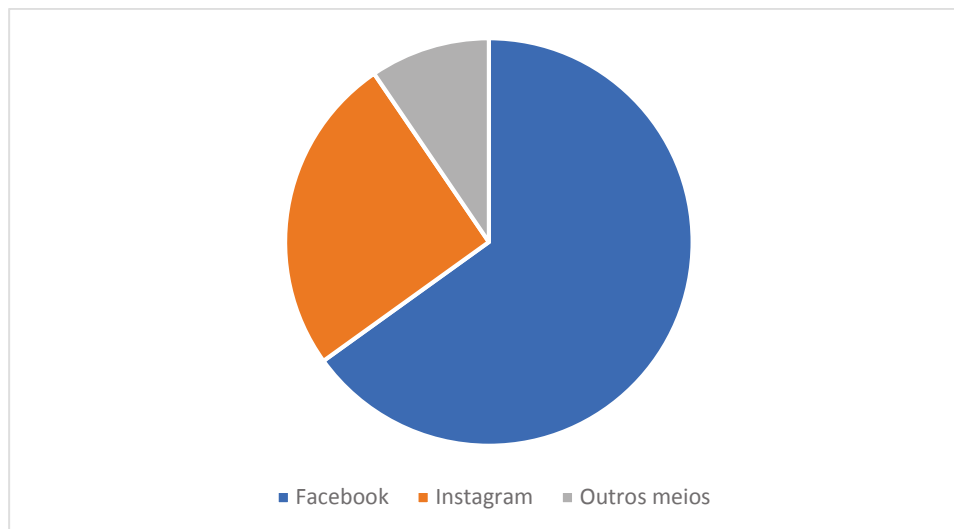


FONTE: a autora (2018).

No segundo bloco de questões, abordou-se também sobre o impacto que as mídias sociais, principalmente o facebook e instagram provocam na escola, visto que são os principais meios de comunicação da empresa. O entrevistado relatou que o facebook é o principal meio de comunicação utilizado pela empresa e destacou que em 2016, 90% dos alunos da escola

tomaram conhecimento dos serviços oferecidos, por meio do facebook e 5% pelo instagram, restando apenas 5% por outros meios, como a indicação, ou outros sites, como pode-se observar no Gráfico 1.

GRÁFICO 1 – ALUNOS QUE CONHECERAM A ESCOLA ATRAVÉS DAS MÍDIAS SOCIAIS

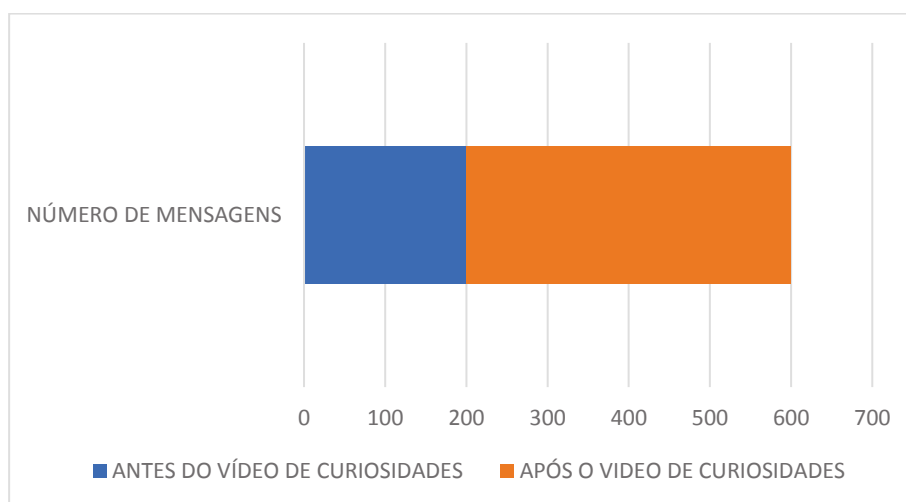


FONTE: a autora (2018).

Finalmente, nas duas últimas questões da entrevista, tentou-se extrair do entrevistado qual a importância dos resultados obtidos por meio da análise das redes sociais, nas decisões estratégicas tomadas pela organização e quais são os impactos que essas decisões tem na organização. O entrevistado afirmou que *“através das mídias sociais conseguimos acelerar a comunicação com os alunos, mostrando os cursos oferecidos, assim como o oferecimento de vagas para trabalhar na escola.”*

Ainda sobre a tomada de decisões, o entrevistado discorreu que a partir de pesquisas na internet sobre estratégias competitivas, tomou-se a decisão de fazer vídeos sobre curiosidades dos cursos oferecidos, e sobre as matérias presentes nos cursos, e com base nisso o número de interessados nos cursos que entraram em contato a partir do facebook dobrou, sendo antes um número de 200 mensagens recebidas no facebook, para então 400 mensagens, como é abordado no Gráfico 2. Deste modo, pode-se observar que cada decisão tomada na escola, baseada na análise das mídias sociais, envolve uma meta e ocasiona um comportamento com ela relacionado.

GRÁFICO 2 – NÚMERO DE MENSAGENS NO FACEBOOK



FONTE: a autora (2018).

O entrevistado alegou que *“as mídias sociais têm um alto nível de importância para a tomada de decisões na escola, pois a partir de comentários ou reclamações observadas nas redes, conseguimos perceber melhor como nos posicionar no futuro, tanto nas mídias sociais como no próprio dia-a-dia da empresa”*.

Diante de tal resposta, podemos relacionar com o pensamento de Angeloni (2010), que afirma que as mensagens instantâneas trocadas em tempo real, otimizam a tomada de decisões e a comunicação. Combinando os benefícios dos e-mails com a interatividade do telefone, oferecem outras possibilidades de utilização, como, por exemplo a capacidade de transferência de arquivos, videoconferência e até chat via celular. Devido a estas e outras funcionalidades, as ferramentas de mensagens instantâneas proporcionam meios para a integração de pessoas e a fluência no envio de diversos tipos de informação.

4.2 CONSIDERAÇÕES SOBRE OS RESULTADOS

Após a exposição dos dados obtidos e, correlacionados com o referencial teórico já exposto no trabalho, algumas considerações puderam ser feitas.

A Comunicação Organizacional, como já abordado nos capítulos anteriores tem vital importância nas organizações, sendo considerada cada vez mais, como essencial para o sucesso dos negócios, pois é por meio dela que acontecem as trocas de informações e conhecimentos, desta forma, a comunicação organizacional quando subsidiada pelas mídias sociais da internet se torna uma importante ferramenta estratégica para os processos de tomada de decisões táticas. Diante do grande volume de informações e conhecimentos gerados dentro da organização, os modelos de gestão são flexibilizados, com a participação do gestor da organização em tarefas operacionais, com isso, a comunicação interna e externa da organização passa a ser considerada como essencial para o sucesso dos negócios, pois é por meio dela que acontecem as trocas de informações e conhecimentos dentro e fora da organização.

Foi possível observar a utilização dos três componentes da comunicação organizacional integrada nas mídias sociais da Escola X, a comunicação institucional, a comunicação interna e a mercadológica, o que facilita o processo de comunicação, tendo em vista que com isso a organização age com rapidez e competitividade, através do sistema de comunicação integrado que permite a rápida circulação da informação e do conhecimento para os diferentes públicos, tanto interno e externo da organização, tornando deste modo uma imagem única da organização para os diferentes públicos.

Tratando-se de tomada de decisões, foi possível observar como a escola faz o uso das informações obtidas por meio das mídias sociais, para tomar decisões de curto e médio prazo, sendo as decisões táticas. Cada decisão envolve a seleção de uma meta, que no caso do estudo é o de gerar novos alunos, e concomitantemente que esses novos alunos divulguem à escola.

De uma maneira geral a coleta de dados foi capaz de mostrar que os processos da comunicação organizacional estão inseridos nas mídias sociais,

ainda que os gestores não tenham conhecimento de tais componentes, além de mostrar a importância das mídias sociais para o processo de tomada de decisões no nível tático da organização, que corresponde à decisões de curto à médio prazo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A primeira consideração a ser feita trata do primeiro objetivo específico definido neste trabalho, que é descrever a Comunicação Organizacional nas redes sociais, por meio de fontes bibliográficas. Este objetivo foi alcançado, através de pesquisas em portais e periódico e na biblioteca da Universidade Federal do Paraná, como pode-se observar no item 2.3. Para a comunicação organizacional, os principais requisitos são a troca de dados, informações e conhecimentos que fluem entre os atores humanos, visto isso através das mídias sociais amplia-se as conexões e a capacidade de difusão de informações, não ficando somente dentro das organizações.

O segundo objetivo específico era de descrever as características da comunicação organizacional, por meio da análise das redes sociais. O que pode ser respondido no item 4.1, através da análise das páginas do Facebook e Instagram da escola X. Neste tópico, pode-se observar que por meio das mídias sociais da organização, são abordados os três componentes da comunicação organizacional, a comunicação institucional, que é utilizada para difundir as informações sobre as filosofias, práticas e objetivos da organização, a comunicação mercadológica, que está diretamente ligada ao marketing de negócios e por fim pode-se observar também a comunicação administrativa ou interna, que é voltada para o público interno da organização.

E por fim, o terceiro objetivo específico da pesquisa era o de demonstrar a importância da análise das redes sociais no processo de tomada de decisões táticas na Escola de Ensino Técnico e Profissionalizante X, que pode explicitado por meio da entrevista realizada com o gestor, especificamente no Bloco 02 das questões, onde foi realizada perguntas à respeito das tomadas de decisões ocorridas na organização. Pode-se observar que as decisões tomadas, foram em nível tático, visto que não são estratégicas e são de curto à médio prazo, como relatado na entrevista.

Tais considerações acerca do atingimento de cada objetivo específico traçado inicialmente, permitem concluir que o objetivo geral “descrever como a comunicação organizacional, por meio da análise de redes sociais pode ser utilizada como recurso no processo de tomada de decisões táticas em uma escola de ensino técnico e profissionalizante” também pode ser considerado

como atingido, tendo em vista que as questões abordadas e a análise das páginas das redes sociais da organização, juntamente com o referencial teórico abordado puderam responder tal objetivo.

Concluindo assim, que a comunicação organizacional subsidiada pelas mídias sociais é fundamental no processo de tomada de decisões, no nível tático da Escola X. Por meio da análise das redes sociais, que foram utilizadas como uma ferramenta do processo de comunicação organizacional, conseguiu-se obter o maior número de informações e perspectivas, gerando assim várias alternativas para facilitar o processo de tomada de decisão.

Espera-se que esse trabalho possa oferecer aos estudantes e pesquisadores mais uma fonte de pesquisa, que elucide de questões referentes à tomada de decisões e comunicação organizacional, partindo das mídias sociais, bem como novos pesquisadores aprofundem o tema com o objetivo de apresentar novos elementos que possam contribuir para os gestores da informação. Como sugestão de pesquisa para aprofundamento do tema, futuros pesquisadores poderiam investigar como a comunicação organizacional, subsidiada pelas mídias sociais, podem contribuir para as decisões tomadas nos níveis estratégico e operacional, além de acrescentar outros tipos de instituições de ensino.

REFERÊNCIAS

ANGELONI, Maria Terezinha. **Comunicação nas Organizações da Era do Conhecimento**. São Paulo: Atlas S.a., 2010.

ARGYRIS, Chris et al. **Comunicação Eficaz na empresa**: Como melhorar o fluxo de Informações para tomar decisões corretas. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

Cardoso, Claudio (org.). **Comunicação Organizacional Hoje II**: Novos desafios, Novas perspectivas. Salvador: Edufba, 2004.

CASTELLS, Manuel. **A Galáxia Internet**: Reflexões sobre Internet, Negócios e Sociedade. Lisboa: Serviço de Educação e Bolsas Fundação Calouste Gulbenkian, 2004. 325 p.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999. v. 1

CONGRESSO DE PESQUISA CIENTÍFICA: INOVAÇÃO, ÉTICA E SUSTENTABILIDADE, 2., 2012, Garça. **Comunicação organizacional**. Garça: Univem, 2012. 32 p.32 f. Disponível em: <http://www.univem.edu.br/anaiscpc2012/pdf/Artigos_-_Comunicacao_organizacional.pdf>. Acesso em: 26 maio 2018.

COSTA, R. S. **A influência da confiança do decisor no risco percebido e no processo decisório**.2011. 194 f. Tese (Doutorado)-Curso de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

FRANCO, Lucio Flavio. **Comunicação e Informação para a Gestão dos Negócios**: Um modelo de avaliação para produtos bancários. São Paulo: All Print, 2009. 171 p.

GERHARDT, Tatiana Engel; (ORG.), Denise Tolfo Silveira. **Métodos de pesquisa**: Série Educação à distância. Rio Grande do Sul: Ufrgs, 2009. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 27 set. 2018.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas S.a., 2008.

GLIGLIOTI, F. **Reflexos da comunicação formal e informal na estrutura organizacional das empresas**. 2008, Ponta Grossa, Paraná. Disponível em: <<http://www.admpg.com.br/2008/cadastro/artigos/temp/49.pdf>>. Acesso em: 01 mar. 2018.

H.KIETZMANN, Jan et al. **Social media? Get serious!** Understanding the functional building blocks of social media. Business Horizons, v. 3, n. 54, p.241-251, jun. 2011. Disponível em:

<<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681311000061>>. Acesso em: 04 maio 2018.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Comunicação Organizacional: Histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Comunicação Organizacional: Linguagem, Gestão e Perspectivas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 1991.

LE COADIC, Y. F. **A ciência da informação**. Brasília: Briquet de Lemos/Livros, 1996.

LUIZ, Amanda Rabelo Santos. **Comunicação Organizacional e Mídias Sociais: o uso das redes sociais nas estratégias de comunicação**. 2010. 45 f. TCC (Graduação) - Curso de Comunicação Social, Comunicação Social da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – Unesp, Bauru, 2010.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e Comunicação Organizacional: Um olhar estratégico sobre a organização**. 2. ed. São Caetano: Difusão, 2008. 285 p.

MASSUCHETTO, M. L. **Importância do Marketing no Mercado Educacional**. Dissertação de Mestrado UFSC, 2001. Disponível em: <<http://www.tede.ufsc.br/teses/PEPS2572.pdf>>. Acesso em: 11 jun. 2018.

MCGEE, James; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento Estratégico da Informação**. 12. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1993.

MORITZ, Gilberto de Oliveira; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Processo Decisório**. Florianópolis: Sead/ufsc, 2006. 168 p.

NASSAR, Paulo (org.). **Memória de Empresa: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações**. São Paulo: Aberje, 2004.

PEREIRA, Carlos Alberto Messeder e HERSCHMANN, Micael. **Comunicação e novas estratégias organizacionais na era da informação e do conhecimento**. In: Comunicação & Sociedade. São Bernardo do Campo: Umesp, 2002. N.º. 38, p. 27-42, 2ª sem.

POLIT, D. F.; HUNGLER, B. P. **Nursing research: principles and methods**. 3a ed. Philadelphia: J. B. Lippincott, 1987

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

RECUERO, Raquel. **Introdução de análise de redes sociais online**. Salvador: Editora da Ufba, 2017.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SBARAI, Rafael. **10 anos de Facebook**. 2014. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/reportagens-especiais/10-anos-facebook/>>. Acesso em: 04 maio 2018.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Ufsc, Florianópolis, 2005.

SIMON, Hebert A.. **Comportamento Administrativo: Estudo dos Processos Decisórios nas Organizações Administrativas**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970.

SOBRAL, Filipe; PECCI, Alketa. **Administração: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas S.a., 2000.

WELS, Ana Maria Córdova. **Estudando a comunicação organizacional: redes e processos integrativos**. 2005. 86 f. Tese (Doutorado) - Curso de Comunicação e Cultura, Usc, Caxias do Sul, 2005.

APÊNDICE A
INSTRUMENTO DE PESQUISA
Roteiro de Entrevista

Entrevista aplicada ao gestor da escola de ensino técnico e profissionalizante com a finalidade de conhecer como são geridas as mídias sociais da organização e como é feito o processo decisório.

Nome do entrevistado:

Cargo na empresa:

BLOCO 01

1. Qual é a relação de trabalho da empresa com as Mídias Sociais? Há um responsável pela manutenção e atualização das informações postadas nas mídias sociais?
2. Qual foi a motivação da organização, para estruturar as ações em mídias sociais?
3. Qual é a rede social que se obtêm a maior interação com o público?
4. As Mídias Sociais possibilitam uma melhor comunicação entre a empresa e o cliente?
5. É realizado algum monitoramento das Redes? das Quais são as métricas utilizadas?

BLOCO 02

6. Quais são os objetivos corporativos e a estratégia traçados para as mídias sociais?
7. Qual o impacto que as mídias sociais, principalmente o Facebook e Instagram, provocam na empresa no geral?
8. Qual a importância dos resultados obtidos por meio da análise das redes sociais, nas decisões estratégicas tomadas pela organização?
9. Quais são os impactos das decisões tomadas a partir da análise das mídias sociais?

APÊNDICE B

TCLE – Termo de consentimento livre e esclarecido.

Eu, _____, Brasileiro, portador do RG nº _____, estou sendo convidado a participar de um estudo denominado **O Uso De Mídias Sociais No Processo De Comunicação Organizacional E Tomada De Decisões Em Uma Escola De Ensino Técnico E Profissionalizante**, cujos objetivos e justificativa é o trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de Gestor da Informação no curso de graduação em Gestão da Informação.

A minha participação no referido estudo será no sentido de ser entrevistado pela estudante Andrelise Larissa Rausis de Bonfim.

Recebi os esclarecimentos necessários sobre os possíveis desconfortos e riscos decorrentes do estudo, levando-se em conta que é uma pesquisa, e os resultados positivos e negativos somente serão obtidos após a sua realização.

Estou ciente de que meu nome poderá ser divulgado na pesquisa.

É assegurada a assistência durante toda pesquisa, bem como me é garantido o livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências, enfim, tudo o que eu queira saber antes, durante e depois da minha participação.

Enfim, tendo sido orientado quanto ao teor de todo o aqui mencionado e compreendido a natureza e o objetivo do já referido estudo, manifesto meu livre consentimento em participar, estando totalmente ciente de que não há nenhum valor econômico, a receber ou a pagar, por minha participação.

Em caso de reclamação ou qualquer tipo de denúncia sobre este estudo devo ligar para o DECIGI UFPR (41) 3360-4420 ou mandar um email para decigi@ufpr.br

Curitiba, ____, de _____ de 2018.

Entrevistado

Entrevistador