



XIX COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Universidade e Desenvolvimento Sustentável: desempenho acadêmico e os desafios da sociedade contemporânea

Florianópolis | Santa Catarina | Brasil
25, 26 e 27 de novembro de 2019
ISBN: 978-85-68618-07-3



REDES SOCIAIS DEPARTAMENTALIZADAS: EM BUSCA DA DEMOCRACIA NA UFPE

Helder Caran Ferreira Dos Santos

Universidade Federal de Pernambuco

helder.caran@gmail.com

Paulo Henrique Meneses Brasil

Universidade Federal de Pernambuco

mr.phbrasil@gmail.com

Paulo Victor Da Cruz Souto Maior

Universidade Federal de Pernambuco

paulosm.gov@gmail.com

Marcílio Barbosa Do Nascimento

Universidade Federal de Pernambuco

marciliobn@gmail.com

Tarcísio José De Oliveira

Universidade Federal de Pernambuco

tarcisiooliveira75@hotmail.com

RESUMO

O presente trabalho se trata de uma pesquisa acerca do uso da rede social WhatsApp® pela equipe de servidores públicos lotados na Pró-reitoria de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação da UFPE (PROCIT). O objetivo foi descrever o impacto causado no relacionamento democrático pelo uso de um grupo da equipe de servidores lotados na pró-reitoria na rede social WhatsApp®, voltado exclusivamente a questões de trabalho. Foi utilizada uma abordagem descritiva, quantitativa, com coleta de dados através de *survey* e tratamento mediante distribuição de frequência das respostas. Os resultados indicaram que apesar das redes sociais se proporem a facilitar a participação e a comunicação e inclusive os integrantes do grupo possuem essa percepção acerca do aplicativo, na prática, as opiniões dos integrantes não eram levadas em consideração. Concluiu-se que o uso do grupo do WhatsApp® não impactou necessariamente de maneira positiva a exposição de opiniões, bem como não houve alteração na maneira como essas opiniões eram expostas antes e após a adoção do uso do grupo.

Palavras chave: departamentalização, participação, redes sociais.

1. INTRODUÇÃO

Dentre os diversos conceitos de democracia, o proposto por Dahl (1997) permite entender que democracia também diz respeito às expressões de preferências dos cidadãos para com o Estado, não necessariamente apenas nos aspectos eleitorais de escolha de representantes, mas também na discussão das políticas. Tal participação pode ser ampliada mediante o uso de diversos instrumentos de comunicação, dentre os quais são incluídas as redes sociais digitais.

Proporcionando uma comunicação em forma de rede, ou seja, uma interação sem fronteiras limítrofes onde há interconexão de valores e interesses comuns e desconsideração do espaço-tempo (MOLINA, 2013), as redes sociais digitais ocupam boa parte do tempo de seus usuários, sobretudo no Brasil. Conforme dados do ano de 2018 publicados pelo portal Techtudo, os brasileiros passam em média 3 horas e 34 minutos por dia acessando as redes sociais. Ainda segundo o portal, mais da metade dos brasileiros utiliza as redes sociais, mais precisamente 66% da população.

Todo esse potencial de uso pode beneficiar também as organizações através da interação proporcionada pelo uso desse tipo de ferramenta, sendo muito diferente dos simples sítios na Internet ou correios eletrônicos, uma vez que a comunicação corporativa no meio digital deve envolver o uso de diferentes ferramentas para que a empresa fale da melhor maneira com seus diferentes públicos, seja para iniciar o relacionamento com seus stakeholders, seja para fortalecer os laços e o diálogo com eles (RIBEIRO, 2014).

A necessidade de estreitar relacionamentos com stakeholders, dentre os quais se incluem os colaboradores, não seria diferente em organizações públicas. A promoção da inovação é vista pelos gestores públicos como diferencial para o desempenho organizacional (PIRES *et al.*, 2016), e é através dessa inovação que mecanismos de comunicação eficientes que rompem com a ideia de mesmo espaço físico e simultaneidade temporal passam a ganhar espaço no ambiente organizacional, neste caso, as redes sociais digitais.

A Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), na qualidade de entidade pública, possui departamentos que fazem o uso das redes sociais digitais como ferramenta de interação entre seus colaboradores, como é o caso do departamento estudado nesta pesquisa, a Pró-Reitoria de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação (PROCIT). A equipe de trabalho lotada nessa pró-reitoria, formada por servidores (técnicos-administrativos e professores), utiliza um grupo na rede social WhatsApp® como ferramenta interação entre esses indivíduos no que diz respeito a questões de trabalho (o grupo do aplicativo é formado por 29 pessoas).

O WhatsApp® é um aplicativo de rede social com foco na troca de mensagens e de arquivos, como documentos, imagens e vídeos, por exemplo. Segundo o portal Techtudo, o WhatsApp® foi a terceira rede social mais utilizada no Brasil no ano de 2018.

Mediante a descrição da importância das redes sociais digitais como instrumento de interação inclusive em organizações públicas, chega-se ao seguinte questionamento: qual o impacto que o uso de um grupo de trabalho da rede social WhatsApp® causa no relacionamento democrático da equipe da PROCIT?

Logo, esta pesquisa tem como objetivo geral descrever o impacto causado no relacionamento democrático da equipe de servidores pelo uso de um grupo na rede social WhatsApp® voltado a questões de trabalho. Como objetivos específicos, é possível elencar os seguintes: descrever qual a opinião dos membros da equipe quanto ao uso do WhatsApp® no que diz respeito à gestão participativa e democrática; descrever como a interação entre a equipe ocorria antes do uso da rede social e após a sua adoção. A relevância do estudo reside nos seus resultados servirem de subsídio para um melhor planejamento do uso de redes sociais em outros departamentos da UFPE.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção abordará os quatro principais temas que servem, do ponto de vista teórico, de subsídio para este artigo. Serão expostos, pela ordem, os seguintes temas: departamentalização, gestão participativa, dinâmicas de gestão, e redes sociais.

2.1 DEPARTAMENTALIZAÇÃO

Segundo Vasconcellos (1989) a estrutura organizacional pode ser definida como resultado de um processo onde a autoridade é distribuída, as atividades em todos os níveis hierárquicos são especificadas e um sistema de comunicação é delineado permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete com o propósito de atingir os objetivos organizacionais.

Dentro do conceito de estrutura organizacional estão os seus componentes, dentre os quais a departamentalização. Tendo sua origem na Teoria Clássica da Administração, o termo departamentalização implica a segmentação da estrutura de uma organização que, segundo Oliveira (2011), utiliza algum critério específico de homogeneidade das atividades e de seus respectivos recursos conforme critérios que tornam evidente o agrupamento de atividades específicas. As principais formas de departamentalização, ainda segundo o autor, são por função, por território, por produto, por cliente, e por projetos.

Para Mintzberg (1995) é através da departamentalização - denominada pelo autor de “agrupamento” - que é estabelecido o sistema de autoridade formal e é composta a hierarquia da organização, esta representada pelo organograma. Para o autor, a departamentalização promove meios para a coordenação do trabalho na organização e traz pelos menos quatro efeitos importantes: estabelecimento de um sistema de supervisão comum entre posições e unidades; compartilhamento de recursos comuns entre os membros de um departamento; criação de medidas comuns de desempenho; e encorajamento ao ajustamento mútuo em decorrência da interação existente dentro de um mesmo departamento.

2.2 GESTÃO PARTICIPATIVA

É possível afirmar que existe gestão participativa à medida que há abertura no contexto organizacional para a participação das pessoas, sobretudo na tomada de decisões. Tal afirmação vai ao encontro de Monlevade (2000), que define gestão participativa como a capacidade dos colaboradores de uma organização influenciar no processo de tomada de decisão, este ocorrendo de modo conjunto com as chefias, especialmente quando as decisões afetam o trabalho dos colaboradores subordinados.

A participação em uma organização envolve quaisquer mecanismos que sejam capazes de promovê-la, de onde se deduz também o uso das TICs. Segundo Maranhão (1989), a Administração Participativa é o conjunto harmônico que envolve sistemas, condições organizacionais e comportamentos gerenciais com a capacidade de provocar e incentivar a participação de todos no processo de administrar, onde a participação vai além da tomada de decisões, envolvendo também o comprometimento com os resultados (eficiência, eficácia e qualidade).

Essa participação não é algo que depende apenas de cada indivíduo que deseja fazer parte desse processo. Segundo Brito *et al.* (2011), a participação depende em suma de cada indivíduo se ver ou não como responsável de provocar e construir mudanças, bem como da existência da oportunidade de praticar a participação.

Vale destacar também que a ideia de participação mantém uma estreita relação com a democracia, a ponto de ser esvaziado o pleno significado de cada um desses conceitos sem que o outro exista. De acordo com Luck (2000, p.54) “embora a democracia seja irrealizável sem participação, é possível observar a ocorrência de participação sem espírito democrático.

Neste caso, o que se teria é um significado limitado e incompleto de participação”. Nesse sentido, democracia poderia ser compreendida, segundo Dahl (1997), como um regime onde se observa a ampliação da competição e da participação, capaz de contemplar, entre outras características, a consulta pública via votação e a liberdade de organização e expressão.

2.3 DINÂMICAS DE GESTÃO

Haja vista a imprevisibilidade e as frequentes mudanças do ambiente das organizações, é necessária uma constante adaptação dos recursos e capacidades organizacionais a essas mudanças, bem como a busca de novos recursos e capacidades, o que demanda capacidades dinâmicas de gestão. As capacidades dinâmicas possibilitam a manutenção da vantagem competitiva, uma vez que a simples aquisição e retenção de recursos não é capaz de promover tal manutenção (TEECE *et al.*, 1997).

Vale destacar que o emprego das capacidades dinâmicas não se restringe apenas à manutenção da vantagem competitiva. Conforme sugere Zahra *et al.* (2006), as capacidades têm sido empregadas também para a explicação do desenvolvimento contínuo dos recursos e das capacidades organizacionais e sua relação para com o desempenho organizacional.

Várias definições de capacidades dinâmicas de gestão podem ser apresentadas. Entretanto, para o contexto da temática deste artigo, duas podem ser destacadas: a de Helfat & Peteraf (2003) e a de Zahra *et al.* (2006). O destaque dessas definições se dá pelo foco que apresentam na alteração, construção de capacidades e de recursos que afetem o desempenho organizacional e não em recursos ou capacidades inimitáveis, como propõem, por exemplo, Teece (2007). Como este artigo descreve o uso da rede social WhatsApp® - que não consiste em recurso inimitável - trabalhar sobre definições como a de Teece não parecem ser viável.

Para Helfat e Peteraf (2003), as capacidades dinâmicas consistem nas capacidades de uma organização criar, estender ou modificar sua base de recursos de maneira proposital com o intuito de construir, integrar ou reconfigurar capacidades operacionais. Para os autores, é através dos efeitos sobre as capacidades operacionais que as capacidades dinâmicas são capazes de contribuir para o desempenho organizacional.

Por sua vez, para Zahra *et al.* (2006), as capacidades dinâmicas podem ser compreendidas como as habilidades de reconfigurar recursos e rotinas organizacionais da forma prevista e considerada adequada pelo principal tomador de decisões. Para estes autores, o uso e a criação de capacidades dinâmicas correspondem à percepção de oportunidades para produzir mudanças nas rotinas existentes ou configuração de recursos, à vontade de realizar tais mudanças, e à habilidade para implementá-las.

2.4 REDES SOCIAIS

As redes sociais podem ser compreendidas, segundo Recuero (2011), através da metáfora da estrutura, nesse caso a estrutura em rede, onde há uma troca social, onde pessoas interagem. Ainda segundo a autora, os nós dessa rede representam cada indivíduo e os laços sociais, que são ampliados, complexificados e modificados à medida que se conhecem novas pessoas e se interage, são representados pelas conexões das redes sociais.

Essa interação em rede ganhou força com o uso das tecnologias da informação e comunicação – TICs – que estão relacionadas às tecnologias utilizadas nos processos informacionais e comunicativos dos indivíduos e das organizações. Segundo Rosa (2006), as TICs podem ser compreendidas como um conjunto formado por recursos tecnológicos, que através da integração entre si, proporcionam a automação e a comunicação dos processos de negócio, de pesquisa e de aprendizagem. Essa força construída nas interações em rede por intermédios das TICs vai ao encontro de Recuero (2011), que aponta que há uma maior

probabilidade das informações serem difundidas à medida que uma rede estiver mais conectada.

Mediante essa junção das redes sociais com as TICs, chega-se às redes sociais digitais. Segundo Terra (2011), as redes sociais digitais podem ser consideradas como redes sociais utilizadas pelas pessoas por meio de tecnologias e políticas na Web com a finalidade de compartilhamento de opiniões, ideias, experiências e perspectivas. Ainda segundo a autora, têm como características o formato de conversação e não de monólogo; buscam facilitar a discussão bidirecional e evitar a moderação e a censura; têm as pessoas como principais atores, onde a interação com corporações ou com outros indivíduos é controlada pelos próprios usuários; têm como seus principais valores a transparência e a honestidade; e privilegiam a distribuição das informações em vez da centralização. Além dessas características, uma ficou mais evidente nessa nova configuração de redes sociais: a independência do tempo e do espaço geográfico para que ocorra a interação (BARCELOS *et al.* 2010).

Para este artigo, talvez a característica mais importante das redes sociais digitais seja a voz que estas proporcionam aos indivíduos. Conforme Angelo (2016), o uso das redes sociais viabilizadas pelas TICs proporciona aos indivíduos, entre outras possibilidades, o poder de verem e serem vistos, através de uma interação que conjuga a liberdade, a capacidade e o alcance do indivíduo.

3. METODOLOGIA

Esta seção se propõe a descrever os procedimentos metodológicos utilizados para viabilizar o alcance do objetivo desta pesquisa.

Dentre as várias formas de se classificar uma pesquisa, à luz de diversos pontos de vista, serão apresentados a seguir a classificação deste artigo. Quanto à natureza do estudo, este pode ser classificado como uma pesquisa aplicada, uma vez que se propõe a gerar conhecimentos que serão dirigidos à resolução de um problema específico (PRODANOV; FREITAS, 2013). Conforme Gil (2008), a característica principal desse tipo de pesquisa é seu foco na aplicação, utilização e consequências práticas dos conhecimentos.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é classificada como descritiva, pois busca descrever o impacto do uso de um grupo voltado a questões de trabalho na rede social WhatsApp® no relacionamento democrático da equipe da PROCIT. Segundo Gil (2008), estão incluídas nesse tipo de pesquisa as que se propõem a levantar opiniões de uma determinada população.

Do ponto de vista como o problema é abordado, a pesquisa pode ser classificada como quantitativa, pois serão utilizados métodos estatísticos para o tratamento de alguns dos dados levantados, nesse caso uma estatística mais simples, a frequência das respostas (PRODANOV; FREITAS, 2013).

A propósito do que foi exposto, a pesquisa utilizará o levantamento (survey) como mecanismo de coleta de dados, mais especificamente por meio de questionários. Conforme Gil (2008), os levantamentos são adequados para pesquisas descritivas, por buscar levantar o comportamento ou opiniões das pessoas mediante interrogação direta, além de proporcionarem economia e rapidez, qualidades necessárias à execução deste estudo.

A respeito da análise dos dados, este procedimento será feito mediante confrontação dos dados obtidos à teoria, nesse caso, às principais definições de gestão participativa e de redes sociais expostas na seção que trata da fundamentação teórica. Os dados serão tratados mediante a distribuição de frequência das respostas de cada variável, sendo analisadas uma variável por vez, e permitindo que haja uma verificação visual dos dados (HAIR JR., *et al.*, 2005).

A população estudada é composta por 29 servidores que fazem parte do grupo do WhatsApp® da PROCIT, porém para esta pesquisa serão analisadas apenas as respostas de

uma amostra composta por 14 pessoas. Esse quantitativo foi definido por conveniência, uma vez que serão considerados apenas os indivíduos que se disponibilizaram a responder o questionário. Segundo Hair Jr. et al. (2005), uma amostragem não-probabilística por conveniência envolve apenas os elementos que estão mais disponíveis, sendo muito utilizadas por proporcionar rapidez e baixo custo.

4. RESULTADOS

Nesta seção são apresentados resultados, análises e considerações finais acerca da do que pôde ser obtido na PROCIT, departamento onde foram coletados os dados da observação acerca do impacto causado pelo uso das redes sociais como meio democrático de resolução de questões relacionadas ao ambiente de trabalho.

Nessa direção, para os questionários formularam-se 10 assertivas acerca do uso da rede social WhatsApp® enquanto ferramenta de trabalho e uma pergunta acerca do fato do respondente ocupar ou não cargo de chefia no departamento abordado. Assim sendo, as afirmativas formuladas em escala tipo Likert foram: 1. O WhatsApp® é uma ferramenta prática de se utilizar; 2. O WhatsApp® é uma ferramenta de fácil acesso; 3. O WhatsApp® facilita a comunicação de um grupo de trabalho; 4. Eu e/ou meus colegas conseguimos resolver questões do departamento onde trabalhamos através do WhatsApp®; 5. Eu e/ou meus colegas conseguimos expor nossas opiniões sobre algum assunto relacionado ao trabalho no grupo de WhatsApp® do nosso departamento; 6. A minha opinião e/ou a de meus colegas sobre algum assunto relacionado ao trabalho é respeitada no grupo de WhatsApp® do nosso departamento; 7. O uso do WhatsApp® no grupo de trabalho não alterou a forma como minhas opiniões e as de meus colegas eram consideradas; 8. Há incentivo da(s) chefia(s) presente(s) no grupo para que todos exponham suas opiniões e participem da tomada de decisões; 9. A partir do uso do WhatsApp® no grupo de trabalho, minhas opiniões e as de meus colegas passaram a ser consideradas; e 10. As minhas opiniões e as de meus colegas são importantes e devem ser estimuladas. A pergunta formulada como do tipo sim ou não teve como sentença: Ocupa cargo/função de chefia? Esta última pergunta foi inserida para garantir que a amostra não estaria composta apenas por pessoas em posições hierárquicas superiores.

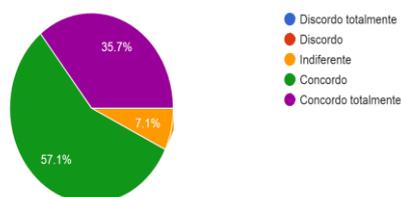
As categorias de análise criadas aglutinaram algumas afirmativas para analisar os seguintes pontos: Facilidade de acesso à ferramenta e praticidade em seu uso, unindo as perguntas 1 e 2; Comunicação e resolução de problemas através da ferramenta, junção das perguntas 3 e 4; Percepção acerca da importância de opinar e da abertura da chefia às opiniões dos colegas de trabalho, baseada nas assertivas 5, 6, 8 e 10; e mudanças percebidas a partir da introdução do WhatsApp® no departamento, através das assertivas 7 e 9.

Nessa direção, para a categoria Facilidade de acesso à ferramenta e praticidade em seu uso, unindo as perguntas, a grande maioria concorda que a rede social em questão é acessível e prática, conforme as figuras 1 e 2:

Figura 1 – Repostas quanto à praticidade em se utilizar o WhatsApp®

1 - O WhatsApp é uma ferramenta prática de se utilizar.

14 responses

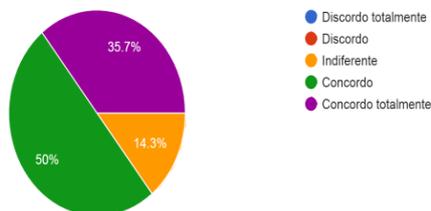


Fonte: Elaboração própria.

Figura 2 – Respostas quanto à facilidade em ter acesso ao WhatsApp®

2 - O WhatsApp é uma ferramenta de fácil acesso.

14 responses



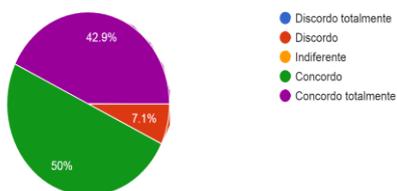
Fonte: Elaboração própria.

Para a categoria Comunicação e resolução de problemas através da ferramenta, houve concordância com o fato de a ferramenta facilitar a comunicação e a resolução de problemas através do uso de tal rede social conforme mostram as figuras 3 e 4:

Figura 3 – Respostas quanto à percepção da facilidade de comunicação proporcionada pelo WhatsApp®

3 - O WhatsApp facilita a comunicação de um grupo de trabalho.

14 responses

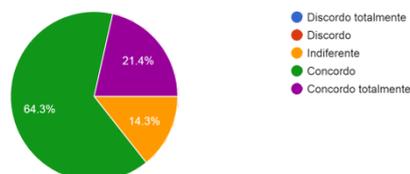


Fonte: Elaboração própria.

Figura 4 – Respostas quanto à possibilidade de resolução de questões de trabalho via WhatsApp®

4 - Eu e/ou meus colegas conseguimos resolver questões do departamento onde trabalhamos através do WhatsApp.

14 responses



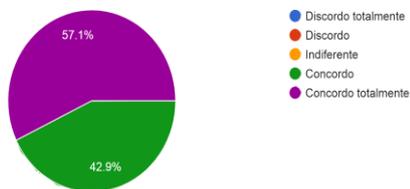
Fonte: Elaboração própria.

Porém com relação à categoria Percepção acerca da importância de opinar e da abertura da chefia às opiniões dos colegas de trabalho, apesar de ser unânime a percepção de que a própria opinião é importante, os funcionários sentem que não têm suas opiniões acolhidas, conforme as figuras 5, 6, 7 e 8:

Figura 5 – Respostas quanto à percepção de importância das próprias opiniões

10 - As minhas opiniões e as de meus colegas são importantes e devem ser estimuladas.

14 responses

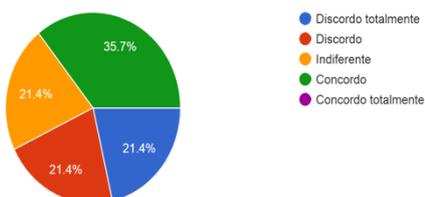


Fonte: Elaboração própria.

Figura 6 – Respostas quanto à possibilidade de expor as opiniões no grupo do WhatsApp®

5 - Eu e/ou meus colegas conseguimos expor nossas opiniões sobre algum assunto relacionado ao trabalho no g... de WhatsApp do nosso departamento.

14 responses

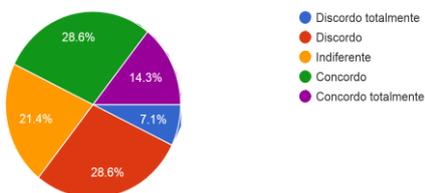


Fonte: Elaboração própria.

Figura 7 – Respostas quanto ao respeito dado às opiniões emitidas via WhatsApp®

6 - A minha opinião e/ou a de meus colegas sobre algum assunto relacionado ao trabalho é respeitada... de WhatsApp do nosso departamento.

14 responses

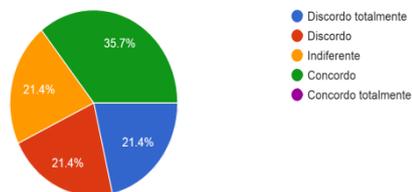


Fonte: Elaboração própria.

Figura 8 – Respostas quanto ao incentivo dado pela chefia para a exposição de opiniões via WhatsApp®

8 - Há incentivo da(s) chefia(s) presente(s) no grupo para que todos exponham suas opiniões e participem da tomada de decisões.

14 responses



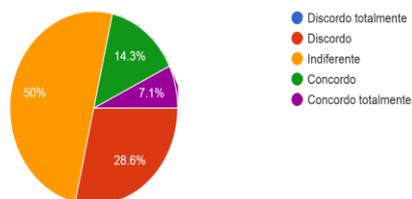
Fonte: Elaboração própria.

Com relação à última categoria, mudanças percebidas a partir da introdução do WhatsApp® no departamento, os resultados apontam que a introdução da ferramenta no ambiente não trouxe alterações significativas no que tange ao incremento da participação nas decisões do departamento, conforme as figuras 9 e 10:

Figura 9 – Respostas quanto à percepção de manutenção na consideração das opiniões após o uso do grupo do WhatsApp®

7 - O uso do WhatsApp no grupo de trabalho não alterou a forma como minhas opiniões e as de meus colegas eram consideradas.

14 responses

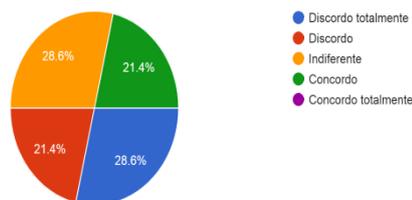


Fonte: Elaboração própria.

Figura 10 – Respostas quanto à percepção de alteração na consideração das opiniões após o uso do grupo do WhatsApp®

9 - A partir do uso do WhatsApp no grupo de trabalho, minhas opiniões e as de meus colegas passaram a ser consideradas.

14 responses



Fonte: Elaboração própria.

Assim, com relação à popularidade da ferramenta, percebe-se que a mesma apresenta fácil acesso e praticidade em sua utilização, o que, aliado ao fortalecimento da comunicação e à possibilidade de resolução de problemas dentro do departamento deveriam possibilitar uma maior democratização da tomada de decisões. Porém, esta democratização não foi verificada quando se contrapôs com os resultados acerca da participação, onde claramente notou-se que, apesar de ser unânime o sentimento de que as opiniões são importantes, as práticas de gestão não se apresentam como democráticas mesmo através do WhatsApp®. Tal fato vai ao encontro do que é definido por Brito *et al.* (2011), que propõe ser necessária, para tal, a oportunidade de por em prática a participação, o que não é revelado pelos dados coletados.

5. CONCLUSÃO

Foi possível perceber que apesar de considerarem o WhatsApp® acessível e de fácil uso, além de ser capaz de promover a resolução de problemas de trabalho, o uso de tal ferramenta não causou um impacto significativamente positivo no que tange ao relacionamento democrático entre os membros do grupo do aplicativo. Os participantes do grupo não veem tal uso como um canal democrático para exposição de suas opiniões de trabalho, apesar de acreditarem que suas opiniões são importantes e devem ser consideradas.

Através da pesquisa, foi possível perceber também que o uso do grupo de WhatsApp® pela equipe de trabalho não trouxe mudanças na participação e exposição de opiniões quando comparado ao período quando o aplicativo não era utilizado.

Diante disso, resta se proceder a um trabalho de construção de um ambiente mais democrático e propício à participação por parte dos funcionários lotados no local, pois a livre circulação de ideias pode propiciar soluções criativas para problemas advindos das frequentes mudanças de um cenário que se torna cada vez mais imprevisível. Nesse sentido, as redes sociais viabilizadas pelas TIC's devem ser consideradas como um caminho para tal pois, segundo Angelo (2016), seu uso proporciona o poder de ver e serem vistos aos indivíduos, algo que, conforme os dados coletados, não se verifica no grupo de trabalho da PROCIT via WhatsApp®.

REFERÊNCIAS

ANGELO, Edna. Redes sociais virtuais na sociedade da informação e do conhecimento: economia, poder e competência informacional. **Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**. Florianópolis, v. 21, n. 46, p. 71-80, mai./ago. 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2016v21n46p71/31603>. Acesso em: 20 mai. 2019

BARCELOS, G. T.; PASSERINO, L. M.; BEHAR, P. A. Redes sociais e comunidades: definições, classificações e relações. **Novas Tecnologias na Educação**. Porto Alegre, v. 8, n. 2, julho 2010.

BRITO, L. M. P.; FREIRE, J. L.; GURGEL, F. F. Gestão participativa: um processo contínuo. **Revista Labor**. n. 5, v. 1, Fortaleza, 2011. Disponível em: http://www.revistalabor.ufc.br/Artigo/volume5/6_Lydia_Brito.pdf. Acesso em 20 mai. 2019.

DAHL, Robert A. **Poliarquia**. São Paulo: Edusp, 1997.

HAIR JR., J. F.; BARRY, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HEL FAT, C. E., PETERAF, M. A. The dynamic resource-based view: capability lifecycles. **Strategic Management Journal**, 24(10), 997-1010. 2003. doi: 10.1002/smj.332

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LUCK, H. **A gestão participativa na escola**. 3. ed. Petrópolis. RJ: Vozes, 2008.

MARANALDO, D. **Estratégia para a competitividade**. São Paulo: Produtivismo, 1989.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

MOLINA, Maria Cristina Gomes. A internet e o poder da comunicação na sociedade em rede: influências nas formas de interação social. **Revista Metropolitana de Sustentabilidade**. São Paulo, v.3, n.3, p. 102-115, set./dez. 2013. Disponível em:

http://www.revistaseletronicas.fmu.br/index.php/rms/article/view/202/pdf_1 Acesso em: 07 mai. 2019.

MONLEVADE, J.; SILVA, M.A. **Quem manda na educação no Brasil**. Brasília: Idea, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organizações e métodos: uma abordagem gerencial**. 20 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PIRES, M. C. F. S; PRADO, L. S.; FERREIRA, D. A.; SANTA RITA, L. P. **Inovação na Gestão Pública no Brasil: Análise dos limites e possibilidades**. I Congresso Nacional de Mestrados Profissionais em Administração Pública. 8 a 9 de dezembro de 2016, UFRPR Curitiba.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2 ed. Novo Hamburgo: Freevale, 2013.

RECUERO, Raquel. **Redes Sociais na Internet**. 2. ed, Porto Alegre: Sulina, 2011.

RIBEIRO, Maria Eugênia. **Estratégias de comunicação organizacional digital: O estudo de caso da EMBRAPA**. 2014. 206f. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) – Faculdade de Comunicação, Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo. Disponível em: <http://tede.metodista.br/jspui/bitstream/tede/686/1/MariaRibeiro2.pdf> Acesso em: 07 mai. 2019.

ROSA, Mario. **A reputação na velocidade do pensamento: a imagem e a ética na Era Digital**. São Paulo: Geração Editorial, 2006.

TECHTUDO. **Conheça as redes sociais mais usadas no Brasil e no mundo em 2018.** Disponível em: <https://www.techtudo.com.br/noticias/2019/02/conheca-as-redes-sociais-mais-usadas-no-brasil-e-no-mundo-em-2018.ghtml> Acesso em: 07 mai. 2019.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**. v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and micro-foundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.

TERRA, Carolina Frazon. O que as organizações precisam fazer para serem bem vistas nas mídias sociais e sob a ótica da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE RELAÇÕES PÚBLICAS, 5., 2011, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: FAPCOM, 2011. Disponível em: <http://www.abrapcorp.org.br/anais2011/trabalhos/trabalho_carolina.pdf.> Acesso em: 23 mai. 2019.

VASCONCELOS, Eduardo. **Estrutura das organizações**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1982.

ZAHRA, S. A.; SAPIENZA, H. J.; DAVIDSSON, P. Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. **Journal of Management Studies**, v. 43, p. 917-955, 2006.