

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO**

**SISTEMA DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO NAS
REDES SOCIAIS DIGITAIS COMO SUPORTE NO
PROCESSO DE COMPETITIVIDADE**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Charlene Coser Dalcol

Santa Maria, RS, Brasil

2014

SISTEMA DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO NAS REDES SOCIAIS DIGITAIS COMO SUPORTE NO PROCESSO DE COMPETITIVIDADE

Charlene Coser Dalcol

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Área de Concentração em Gerência de Produção, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM-RS), como requisito parcial para a obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção.**

Orientador: Prof. Dr. Julio Cezar Mairesse Siluk

Santa Maria, RS, Brasil

2014

Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Tecnologia
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova a Dissertação de
Mestrado

**SISTEMA DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO NAS REDES
SOCIAIS DIGITAIS COMO SUPORTE NO PROCESSO DE
COMPETITIVIDADE**

elaborado por
Charlene Coser Dalcol

como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Engenharia de Produção

COMISSÃO EXAMINADORA:

Julio Cezar Mairesse Siluk, Dr. (UFSM)
(Presidente/Orientador)

Janis Elisa Rupphenthal, Dr^a. (UFSM)

João Helvio Righi de Oliveira, Dr. (UFSM)

Santa Maria, 26 de fevereiro de 2014.

AGRADECIMENTOS

Parafrazeando o pensador Gerhard Erich Boehme – *“Quando você tem uma meta, o que era obstáculo passa a ser uma das etapas do seu plano”*.

Aos meus familiares, responsáveis para que os obstáculos fossem mais leves, me dando forças para seguir em muitas das ocasiões e por sempre acreditarem nos meus sonhos. Um “muito obrigada” é pouco para o que as suas presenças representam para mais esta vitória. Passamos por esta juntos, e por isso serei pra sempre grata.

Aos amigos pelo estímulo, pelas lições de vida e pelos laços criados, tão importantes agora. Só me resta agradecer.

Aos colegas do PPGE, com quem tive o privilégio de conviver ao longo desse tempo, meu mais solene agradecimento, por terem sido os principais responsáveis pela realização desse trabalho. Por confiar em mim e na minha humilde capacidade, sempre com sorriso no rosto e uma palavra agradável. Obrigada pela sabedoria em cada momento, carinho e delicadeza ao conduzirem, junto comigo, cada passo deste trabalho.

À UFSM pelo ensino gratuito, sério e de alta qualidade que me proporcionou desde a graduação. É um orgulho poder dizer que *“Eu sou fruto da UFSM”!*

“Face ao futuro que nos espera, nenhuma referência, nenhuma autoridade, nenhum dogma e nenhuma certeza se mantém. Descobrimos que a realidade é uma criação compartilhada. Estamos todos pensando na mesma rede”.

Pierre Lévy

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
Universidade Federal de Santa Maria

SISTEMA DE MENSURAÇÃO DE REDES SOCIAIS DIGITAIS COMO SUPORTE NO PROCESSO DE COMPETITIVIDADE

AUTOR: CHARLENE COSER DALCOL

ORIENTADOR: JULIO CEZAR MAIRESSE SILUK

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 26 de fevereiro de 2014.

A *Web 2.0* revolucionou o modo como governo, as empresas e a sociedade interagem, trabalham, comunicam e compartilham informações e vem sendo amplamente utilizada como ferramenta de apoio à gestão estratégica das organizações. No campo das Instituições de ensino superior privadas, são múltiplas as oportunidades que aparecem diante do bom aproveitamento deste fluxo de informações que surge através, especialmente, das redes sociais digitais. Assim, este trabalho objetiva avaliar a competitividade de Instituições de ensino superior privadas, com base em um sistema de mensuração de desempenho das redes sociais digitais. Recorrendo-se à produção científica da área, observa-se uma lacuna e a incipiência de estudos que atentem para temas como mensuração e avaliação de desempenho de redes sociais digitais sob a ótica da gestão estratégica organizacional. Sob este viés, a relevância do tema deste trabalho se dá na medida em que ele proporciona um arcabouço de conceitos e referenciais que confirmam a importância da atuação das organizações na *Web*, especialmente no que se refere ao tratamento das opiniões que podem surgir a partir de interações nas redes sociais digitais, com vistas à competitividade organizacional. Com relação aos procedimentos e técnicas, a pesquisa se caracteriza como um estudo de multicase e, quanto à natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada que tentará avaliar os processos de competitividade que surgem a partir das interações nas redes sociais digitais. A coleta de dados foi realizada com todas as Instituições de ensino superior privadas do Estado do Rio Grande do Sul, considerando as redes sociais digitais mais do que simples intercâmbio de informações, e sim um desafio no ambiente organizacional, que amplia a capacidade de difusão de informações. Ao final, serão apresentados os dados relevantes da pesquisa, ou seja, as conclusões obtidas a partir da aplicação do sistema proposto, incluindo descrições detalhadas dos critérios utilizados. Apesar da mensuração de redes sociais digitais, por meio de um sistema, ser um campo ainda incipiente para a gestão organizacional, a tendência é de grande desenvolvimento, de modo que as pesquisas científicas auxiliarão a consolidação dos conhecimentos nesta área. Neste contexto, sugere-se seguir com estudos da aplicação do sistema apresentado neste trabalho, como oportunidade para aplicações das discussões na área.

Palavras-chave: Gestão Estratégica. Competitividade Organizacional. Sistema de Mensuração de Desempenho. Redes Sociais Digitais. Instituições de Ensino Superior Privadas.

ABSTRACT

Master Degree Dissertation
Post Graduate Program in Production Engineering
Federal University of Santa Maria

MEASUREMENT SYSTEM OF ONLINE SOCIAL NETWORKS AS SUPPORT IN THE PROCESS OF COMPETITIVENESS

AUTHOR: CHARLENE COSER DALCOL
MASTERMIND: JULIO CEZAR MAIRESSE SILUK
Date and Place of the defense: Santa Maria, February 26, 2014.

Web 2.0 has revolutionized how government, business and society interact, work, communicate and share information and has been widely used as a tool to support the strategic management of organizations. In the field of private higher education institutions, there are multiple opportunities that arise before the effective use of this information flow that come through, especially the digital social networks. This study aims to evaluate the competitiveness of private higher education institutions, based on a system of performance measurement of digital social networks. Resorting to the scientific area, there is a gap and the paucity of studies that attempt to topics such as performance measurement and evaluation of online social networks from the perspective of organizational strategic management. Under this bias, the relevance of the theme of this work is given in that it will provide a framework of concepts and references that confirm the importance of the role of social networks in organizations, particularly as regards the treatment of opinions that can arise from interactions in social networks, with a view to organizational competitiveness. With regard to procedures and techniques, the research is characterized as a multicases study and the nature, it is an applied research that attempts to evaluate the processes of competitiveness of private higher education institutions that emerge from their interactions in digital social networks, by proposing a measurement system with indicators that are able to observe the opinions that resonate in digital social networks. Data collection will be conducted with all private higher education institutions in the state of Rio Grande do Sul, considering the social networks more than simple information exchange, but a challenge in the organizational environment, which extends the capability of disseminating information. At the end, we will present the relevant data of the research, ie, the conclusions obtained from the application of the proposed system, including detailed descriptions of the criteria used. Although the measurement of social networks through one system, being a nascent field for the strategic management of organizations, the trend is of great development, so that scientific research will help the consolidation of knowledge in this area. In this context, it is suggested to studies following the application of the system presented in this work as opportunity for applications in the field of discussion.

Keywords: Strategic Management. Organizational Competitiveness. Performance Measurement System. Digital Social Networks. Private Institutions of Higher Education.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Percentagem de utilização das redes sociais digitais por empresas.	21
Figura 2 - Mapa estrutural do trabalho.	24
Figura 3 - Fases do Balanced Scorecard.	44
Figura 4 - SMD e a relação com o ambiente organizacional.	45
Figura 5 - Enquadramento metodológico	54
Figura 6 - Etapas para o desenvolvimento da pesquisa.	58
Figura 7 - KPIs abordados na métrica.	61
Figura 8 - Etapas para a construção do SMD.	63
Figura 9 - Envio do instrumento diagnóstico via <i>Facebook</i>	64
Figura 10 - Universidades e Campi do RS 2013.	66
Figura 11 - Perspectiva do formulário no <i>Google Docs®</i>	67

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Limites de faixas para a mensuração do desempenho qualitativo.	77
Tabela 2 – Resultados obtidos com a mensuração de desempenho proposta.	80

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Pontos abordados na revisão bibliográfica.....	59
Quadro 2 - Elementos para o desenvolvimento de métricas de desempenho.	70
Quadro 3 - Primeiro elemento teórico e suas respectivas questões.	73
Quadro 4 - Segundo elemento teórico e suas respectivas questões.	73
Quadro 5 - Terceiro elemento teórico e suas respectivas questões.....	74
Quadro 6 - Quarto elemento teórico e suas respectivas questões.....	74

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICES A – Diagnóstico – Questões Dirigidas.....	98
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BNDES – Banco Nacional do Desenvolvimento

BSC – *Balanced Scored Card*

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

E-MEC - Sistema eletrônico de acompanhamento dos processos que regulam a educação superior no Brasil

FCS – Fatores Críticos de Sucesso

FIES – Financiamento Estudantil

IBOPE – Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística

IBOPE *NIELSEN ONLINE* - Parceira do grupo IBOPE e *Nielsen* para medição e estatística da internet no Brasil

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IES – Instituições de ensino superior

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais

KPIs – *Key Performance Indicators*

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

MEC – Ministério da Educação e Cultura

PIB – Produto Interno Bruto

PROUNI – Programa Universidade para todos

RS – Estado do Rio Grande do Sul

SMD – Sistema de Medição de Desempenho

UNESCO – Organização das Nações Unidas para Educação, a Ciência e a Cultura

UFES – Universidade Federal de Santa Maria

WEB – Rede que conecta computadores por todo mundo, a *World Wide Web*.

WEB 2.0 - Segunda geração de comunidades e serviços da *Web*.

SUMÁRIO

RESUMO.....	6
ABSTRACT.....	7
LISTA DE FIGURAS.....	8
LISTA DE TABELAS.....	9
LISTA DE QUADROS.....	10
LISTA DE APÊNDICES.....	11
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	12
SUMÁRIO.....	13
1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 Problema de pesquisa.....	18
1.2 Objetivos da pesquisa.....	19
1.2.1 Objetivo Geral.....	19
1.2.2 Objetivos Específicos.....	19
1.3 Justificativa.....	20
1.4 Estrutura do trabalho.....	24
2 EMBASAMENTO TEÓRICO.....	26
2.1 A organização do ensino superior no Brasil.....	26
2.2 O processo desempenho organizacional.....	28
2.2.1 Mensuração de desempenho.....	29
2.3 Competitividade organizacional.....	32
2.4 Informação, tecnologia e redes sociais digitais.....	34
2.4.1 Mensuração de desempenho de redes sociais digitais.....	38
2.5 Fundamentação para o modelo.....	41
2.5.1 Sistema de mensuração de desempenho e KPIs.....	43
2.5.1.1 Key Performance Indicators (KPIs).....	47
2.5.2 Os fluxos de comunicação na internet.....	49
2.5.3 Conceituando fatores críticos de sucesso.....	51
3 METODOLOGIA.....	53
3.1 Enquadramento metodológico.....	53
3.2 Instrumentos utilizados.....	57
3.3 Desenvolvimento da pesquisa.....	58

3.3.1 Procedimentos para revisão bibliográfica.....	59
3.3.2 Definição das bases conceituais	60
3.3.3 Desenvolvimento do SMD	63
3.3.4 Aplicação do SMD	65
4 SISTEMA DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO NAS REDES SOCIAIS DIGITAIS.....	69
4.1 Etapa 1 - Determinação do Escopo.....	71
4.1.1 KPI Alcance	72
4.1.2 KPI Adequação	73
4.1.3 KPI Influência	73
4.2 Etapa 2 – Identificação das Escalas.....	75
4.3 Etapa 3 - Desenvolvimento da Modelagem.....	75
5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	78
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	85
6.1. Conclusões.....	85
6.2 Limitações	87
6.3 Recomendações e sugestões para trabalhos futuros	87
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	89
APÊNDICES A – Diagnóstico – Questões Dirigidas	98

1 INTRODUÇÃO

As atuais configurações da economia mundial estão modificando substancialmente as variáveis ambientais que afetam diretamente as organizações. Neste ambiente turbulento em que se encontram as empresas, o planejamento e avaliação constante dos fatores que as afetam diretamente, tornam-se elemento fundamental para o desenvolvimento do negócio. Independentemente do setor de atuação, essa nova configuração pressiona as empresas a organizarem indicadores e implantarem métodos para monitorar e melhorar o seu desempenho perante os concorrentes.

Este cenário afeta diretamente as organizações no Brasil que, nos últimos anos, vêm sofrendo grandes transformações. O desafio que se impõe hoje está em conseguir atender todas estas exigências qualitativas e, ao mesmo tempo, obter resultado econômico nas organizações (ANDRADE, 2003). Neste sentido torna-se essencial a utilização de mecanismos para avaliar ações e operações com vistas à análise objetiva da situação atual e futura da empresa (ESPOSTO; GEROLAMO; RENTES, 2002).

A partir da necessidade de as organizações avaliarem suas ações frente ao mercado, surgiu a proposta deste estudo, que está voltado às redes sociais digitais como prática de gestão estratégica dos negócios, considerando a importância de tudo que se propaga a respeito das organizações nas “discussões” mantidas nas redes sociais digitais. Ou seja, a partir de um olhar estratégico sobre as redes sociais digitais as organizações podem aproveitar o conhecimento disponível, originado direto e espontaneamente dos seus *stakeholders* para a tomada de decisão, especialmente àquelas ligadas à área de gestão estratégica. Observa-se uma verdadeira quebra de paradigmas, onde a necessidade de monitorar o que é dito nas redes sociais digitais se torna de vital importância para a criação de estratégias no ambiente organizacional (CARDOZO, 2011).

O ambiente organizacional está evoluindo e as tecnologias digitais passaram a fazer parte das organizações, que por sua vez não podem negligenciar que o conteúdo produzido através da rede estreita o ambiente interativo com os públicos estratégicos.

Dados do IDC¹ Brasil apontam que a venda de *smartphones* no primeiro semestre de 2013 teve um crescimento de 99%, ou seja, já são mais 13,7 milhões de aparelhos. O mesmo estudo aponta que a venda de *tablets* no segundo trimestre de 2013 teve um crescimento de 151% em relação ao mesmo período do ano passado (1,92 milhão de unidades). Os *tablets* já dominam o mercado de computadores com 35% contra 27% de *desktops*.

Conforme estudo realizado pela Cisco², o tráfego cresceu 70% entre 2011 e 2012, de 520 *petabytes* (545 milhões de *gigabytes* para 885 *petabytes* (927 milhões de *gigabytes*) por mês e a velocidade de conexão dobrou entre 2011 e 2012 e, em 2012, o 4G gerou 19 vezes mais tráfego do que as outras conexões

Observa-se, portanto, uma transformação de modelos. As redes sociais, por exemplo, proporcionam relacionamentos mais dinâmicos e atualmente, as pessoas podem compartilhar informações com o mundo, sem sair de casa. Este panorama precisa ser percebido pelas empresas como uma oportunidade estratégica de “conversar” com os públicos de interesse num espaço ilimitado. Para Torres (2008, p. 2):

As redes sociais digitais são o resultado das interações entre indivíduos, tecnologias e fluxos informativos, e nelas ocorre a manifestação de uma sociedade planetária que se expressa em um espaço público desterritorializado, estabelecendo uma interconexão interpessoal universal, sem mediação governamental, com liberdade de expressão e de associação com base em parâmetros partilhados por todos (TORRES, 2008, p. 2).

A ideia de que as redes sociais digitais revolucionaram as noções de espaço, tempo, sociabilidade e identidade representa dizer que elas configuram-se como uma oportunidade que permite às empresas a criação de novos modelos de interação, colaboração e inovação, promovendo a construção e a manutenção de relacionamentos mais flexíveis entre organizações e públicos estratégicos. Elas remetem, desde, o compartilhamento de informações, posicionamento de imagem em nível organizacional e, principalmente, gestão de relacionamentos entre empresas e públicos estratégicos. A principal característica dessa nova organização é a capacidade de intercambiar informações e dividir dados pessoais ou públicos (TORRES, 2009; VAZ, 2010).

¹ IDC Analyse the Future. Dados disponíveis em: <<http://br.idclatin.com/>>.

² Cisco Systems. Disponível em: <<http://www.cisco.com/web/BR/index.html>>.

A interatividade gerada pelas redes sociais digitais amplia e intensifica os relacionamentos, aproximando as pessoas e, inevitavelmente, as empresas. Segundo Chase, Jacobs e Aquiliano (2006), toda a cadeia de consumo é envolvida pelas redes sociais, gerando uma vantagem competitiva pela comunicação com os consumidores e outros atores, tais como fornecedores, sindicatos, formadores de opinião, imprensa, governo, órgãos reguladores. Aqui se entende a interatividade a partir da ótica da criação de uma relação comunicacional simétrica, tanto no âmbito comunicacional como no organizacional (MELLO, 2010).

Há que se destacar que a *Web 2.0* traz uma contribuição fundamental ao ambiente organizacional, na medida em que a partir dela é possível acompanhar, monitorar e até mesmo intervir na popularidade ou reputação de determinada marca ou tecnologia (SARTORI, 2012). Logo, as redes sociais digitais se tornam verdadeiras ferramentas para a gestão estratégica das organizações, especialmente no que se refere aos seus processos de competitividade.

Considerando que redes sociais digitais são uma das formas de comunicação que mais cresce e difunde-se globalmente, modificando comportamentos e relacionamentos (GABRIEL, 2012), isso explica o sucesso dos principais canais de expressão e ferramentas participativas da *Web 2.0* em forma das mídias sociais digitais, como *blogs, Orkut, Twitter, Facebook, Google+, YouTube, LinkedIn*, entre outros (SARTORI, 2012).

Não é mais novidade a imensa difusão das redes sociais digitais no Brasil e no mundo, fenômeno este que gerou colapso nos conceitos de tempo e espaço e que causou um impacto direto na realidade das organizações. O Brasil é um dos líderes mundiais de participação em mídias sociais *online*, razão pela qual as empresas podem e devem utilizar a reputação digital (incluindo de concorrentes) como fonte de informação para tomadas de decisão nos negócios (RODRIGUES, 2009; TERRA, 2010).

Rede social é gente, é interação, é troca social (RECUERO, 2009). Para caracterizar a importância das redes sociais digitais descreveremos brevemente dois sites: *Facebook* e *Twitter*. O *Facebook* possui em si dezenas de opções de preenchimento de informações sociais, através de uma auto-apresentação fortemente realizada na criação e edição dos perfis pessoais. De acordo com Torres (2009), o *Facebook* vem ganhando espaço no mercado brasileiro, principalmente entre os usuários das classes A e B, onde os aspectos como segurança e privacidade são mais

valorizados. Um dos grandes méritos do *Facebook* foi o fato de ter sido a primeira rede social a abrir a plataforma para que programadores de *software* criassem uma série de aplicativos para os usuários (VAZ, 2010). Já o *Twitter* possui o foco na constante publicação de mensagens curtas e a auto-apresentação está mais calcada nestas mensagens instantâneas (SILVA, 2012).

A partir da disseminação da *Web 2.0* plataformas colaborativas e redes sociais como *Facebook*, *Twitter* e *YouTube* ampliaram a capacidade de mobilização por meio da chamada viralização de mensagens. Nesta perspectiva, as redes sociais digitais são passíveis de medição, por ser possível medir a eficácia das interações realizadas e conhecer o retorno dos usuários, já que incorporam automaticamente o registro de todas as ações realizadas (MELLO, 2010). As redes sociais digitais têm sido monitoradas com o intuito de detectar o que se está falando desta ou daquela empresa, se de forma positiva ou negativa, e de que forma isso está interferindo na reputação da marca (TORRES, 2009; SAFKO; BRAKE, 2010).

Dada à importância das redes sociais digitais nesta nova economia da informação, indaga-se com este trabalho a avaliação dos processos de competitividade das Instituições de ensino superior privadas sob a ótica das redes sociais digitais. Considerando um sistema de mensuração de desempenho como um dos principais instrumentos utilizados pelos gestores para o exercício do controle gerencial (WAAL, 2009), a partir da modelagem de um sistema que funcione como suporte aos processos de competitividade, pretende-se buscar indicadores que sejam capazes de observar a interferência das redes sociais digitais no desempenho das Instituições de ensino superior.

1.1 Problema de pesquisa

A velocidade de propagação de uma ideia pela internet é fator-chave para avaliar a importância das redes sociais digitais nos negócios: de fato, cada vez menos tempo é necessário para que o conteúdo atinja um número cada vez maior de pessoas (SARTORI, 2012). Dentro desta perspectiva, o problema de pesquisa que embasa este estudo propõe: “Como as redes sociais digitais interferem no desempenho das IES?”.

A escolha deste problema de pesquisa fundamenta-se através da percepção da importância do fenômeno da internet e suas implicações, tema que ainda possui produção científica inexpressiva na área de Engenharia de Produção. Porém, cabe salientar que este tema ganha cada vez maior relevância, ao afetar substancialmente a forma como o conhecimento é criado e compartilhado, entre governo, empresas e sociedade com impacto nos sistemas produtivos, cujo reflexo nos resultados corporativos é cada vez mais sensível (SARTORI, 2012).

1.2 Objetivos da pesquisa

O objetivo deste trabalho leva em conta os desdobramentos do novo sistema organizacional corporativo. Parte-se da premissa de que as organizações são microsistemas impactados diretamente pelas mudanças e novas configurações da sociedade e que se vê obrigada a transformarem-se para sobreviver em um mundo cada vez mais competitivo.

1.2.1 Objetivo Geral

Propor uma forma para avaliar a competitividade de Instituições de ensino superior do setor privado, com base em um sistema de mensuração de desempenho das redes sociais digitais.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral, é necessário o atendimento dos objetivos específicos expostos a seguir:

- a) Identificar as redes sociais digitais em que a IES mais interagem;
- b) Propor um sistema de mensuração com indicadores que sejam capazes de observar as opiniões que repercutem nas redes sociais digitais; e
- c) Aplicar o sistema de mensuração proposto.

1.3 Justificativa

A mobilidade em banda larga associada às redes sociais presenciais tem modificado a velocidade com que a informação é transmitida (GABRIEL, 2012). Este fenômeno está alterando sensivelmente o mundo e especialmente o ambiente organizacional, levando as empresas, cada vez mais, a monitorar tudo que acontece no ambiente social digital.

Recente pesquisa realizada com profissionais de departamentos de marketing e comunicação com intuito de compreender o papel das redes sociais no Brasil e verificar se as empresas nacionais estão atentas a esse fenômeno, Rodrigues (2009) apontou que as redes sociais, originalmente criadas com intuito essencialmente pessoal, hoje já não podem mais ser analisadas sem contemplar a sua vertente corporativa. Os resultados da pesquisa demonstram que quase a totalidade dos respondentes (98%) considera importante saber o que é falado na internet da empresa em que trabalham.

Rodrigues (2009), também identificou que cerca de 49% das maiores empresas atuantes no Brasil (nacionais e multinacionais, sendo que 37% delas possuem faturamento anual maior que R\$ 1 bilhão) pretendiam, em um prazo de até um ano, monitorar a exposição de suas marcas nas redes sociais. Essas empresas, em função do seu volume de faturamento e da massa de clientes atingida, preocupam-se com os possíveis desdobramentos para seus negócios e que informações e opiniões sobre a marca, circulantes pelos canais da *Web 2.0*, podem proporcionar.

O estudo³ de Bughin, Byers e Chui (2011), mostra que a taxa de utilização das redes sociais digitais por parte das empresas é cada vez maior (Figura 1).

³Informações encontradas em “How social technologies are extending the organization”. McKinsey Quarterly, 11, 1-10. Disponível em: <http://www.mckinsey.com/insights/high_tech_telecoms_internet/how_social_technologies_are_extending_the_organization>. Acesso em dez. 2013.

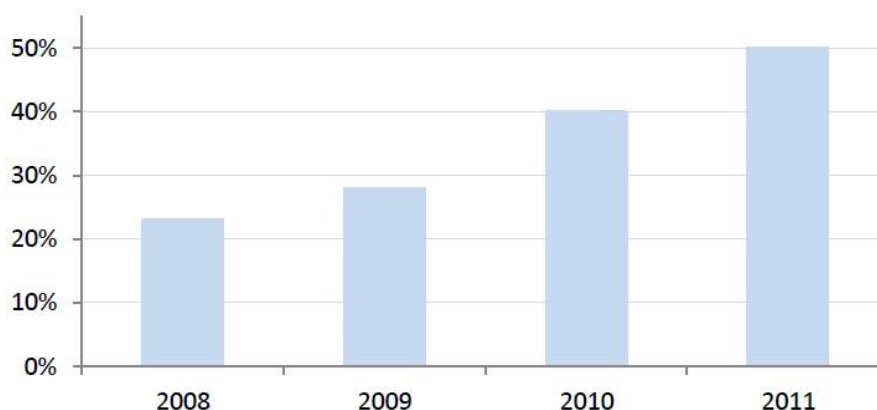


Figura 1 - Percentagem de utilização das redes sociais digitais por empresas.

Fonte: Bughin, Byers e Chui (2011).

Neste sentido, Carvalho e Montardo (2012) apontam que “a internet é essencial para toda a empresa justamente por ser um elemento chave para a inteligência da organização, promovendo *insights* constantes sobre os clientes, *prospects*, movimentos da concorrência, tendências de mercado, entre outras informações vitais para a sobrevivência sustentável da empresa”.

Recorrendo à produção científica da área, observa-se uma lacuna e a incipiência de estudos que atentem para temas como mensuração e avaliação de desempenho de redes sociais digitais. Sob este viés, a relevância do tema desta pesquisa se dá na medida em que ela proporcionará um arcabouço de conceitos e referenciais que confirmam a importância da atuação das organizações nas redes sociais digitais, especialmente no que se refere ao tratamento das opiniões que podem surgir a partir de interações nas redes sociais digitais, com vistas à competitividade organizacional. Também, este estudo pretende contribuir com a melhoria do desempenho das organizações e aprofundar estudos sobre novos modelos.

Com a explosão dos ambientes virtuais para uso comercial, houve uma explosão de ferramentas de mensuração para redes sociais digitais. Isto ocorre devido ao uso comercial das redes, que demanda que se tenha um controle sobre aquilo que está sendo publicado, não só pela empresa, mas, sobretudo, por outros usuários (CARDOZO, 2011). A atuação de alguém em ambientes *online* pode ser avaliada tanto em termos de números de contribuições desse indivíduo a determinado projeto quanto pela sua interconexão com seus pares por meio da avaliação de *links*

recebidos pelo seu *blog* ou por perfis em sites de redes sociais (CARVALHO; MONTARDO, 2012).

Diante desse pressuposto, esta pesquisa tratará sobre mensuração em redes sociais digitais, a partir da proposição de uma métrica que dará suporte para a construção de aplicação de um sistema de mensuração de desempenho voltado às Instituições de ensino do setor privado. É indiscutível a importância das organizações do setor de educação, uma vez que estas são decisivas para o progresso de uma região, cidade ou país. Trata-se de organismos indutores do desenvolvimento do conhecimento e da disseminação de informação (GALVÃO; CORRÊA; ALVES, 2011).

A abordagem aqui apresentada tem foco na interação das IES com os utilizadores de suas redes sociais digitais e a contribuição desses esforços para se atingir os objetivos planejados. Como já referido anteriormente, quanto mais envolvidas estiverem as IES nas redes sociais digitais, mais tendem a ser competitivas no mercado.

A escolha do foco de estudo deste trabalho são as Instituições de ensino superior privadas, pois se percebe uma grande expansão do sistema superior privado no Brasil nos últimos anos. As instituições de ensino superior, especialmente as privadas, sofrem intervenção do Estado, que exerce uma prerrogativa constitucional de autorizá-las (BRASIL, 1988).

Dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), divulgados a partir do Censo da Educação Superior 2011, mostram que o número de matrículas no ensino superior do Brasil aumentou 5,7% entre 2010 e 2011, o que indica quase 7 milhões de alunos estudando em cursos de nível superior no país — entre graduação, pós-graduação, cursos sequenciais e de formação específica.

Esses números demonstram a expansão do ensino superior privado no Brasil. Dados do Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES, 2009) apontam alguns fatores condicionantes para o crescimento da educação superior privada no Brasil:

- a) Aumento da população jovem adulta: Dados do IBGE apontam que houve aumento da população na faixa de 18 a 30 anos, desde 1990;
- b) Exigência do mercado de trabalho: diante da alta competitividade mundial, tornou-se cada vez mais importante a qualificação profissional e o ensino voltado para atender a demandas do mercado;
- c) Aumento do número de concluintes do ensino médio: O ensino superior

tem correlação com o ensino médio. Conforme aumenta o número de concluintes desse nível, o ensino superior cresce;

d) Baixos níveis históricos de penetração do ensino superior no Brasil: A taxa de escolarização líquida do ensino superior no Brasil foi de apenas 13 em 2007, embora tenha subido 124%, desde 1995, de um patamar de 5,8;

e) Maior disponibilidade de financiamento estudantil e bolsas de estudo: O ensino superior privado foi incentivado por programas como o Financiamento Estudantil (FIES) e o Programa Universidade para Todos (ProUni), cujo objetivo é conceder bolsas de estudo parciais e integrais para estudantes de IES privadas; e

f) Desregulamentação: um dos fatores relacionados ao crescimento das IES privadas foi a promulgação da LDB, de 1996, que flexibilizou o mercado de educação superior.

Este cenário tem propiciado o aumento da competitividade e uma concorrência natural neste setor. Neste sentido, este trabalho propõe-se a traçar um caminho conceitual e estratégico para a verificação de elementos de competitividade, a partir da construção e aplicação de um sistema de mensuração de redes sociais digitais que sirva de suporte para os processos de tomada de decisão estratégica das IES. Esta pesquisa também visa agregar conhecimento sobre a mensuração de redes sociais digitais. No ambiente corporativo, a principal contribuição esperada é fornecer informações sobre as possibilidades de mensuração do impacto causado pelas interações nas redes sociais digitais e destes impactos nas organizações enquanto participantes ativos desse fenômeno e das estratégias adotadas pelas organizações nas interações com o ambiente virtual.

Nesta esteira, vê-se que o desenvolvimento desta pesquisa, que está apoiada em recursos bibliográficos, possibilitará a construção de um sistema de mensuração de desempenho, que levará em conta o índice de competitividade das IES, a partir de suas interações nas redes sociais digitais.

1.4 Estrutura do trabalho

Com vistas ao atendimento dos objetivos propostos, esta pesquisa está estruturada em seis capítulos, conforme a Figura 2:

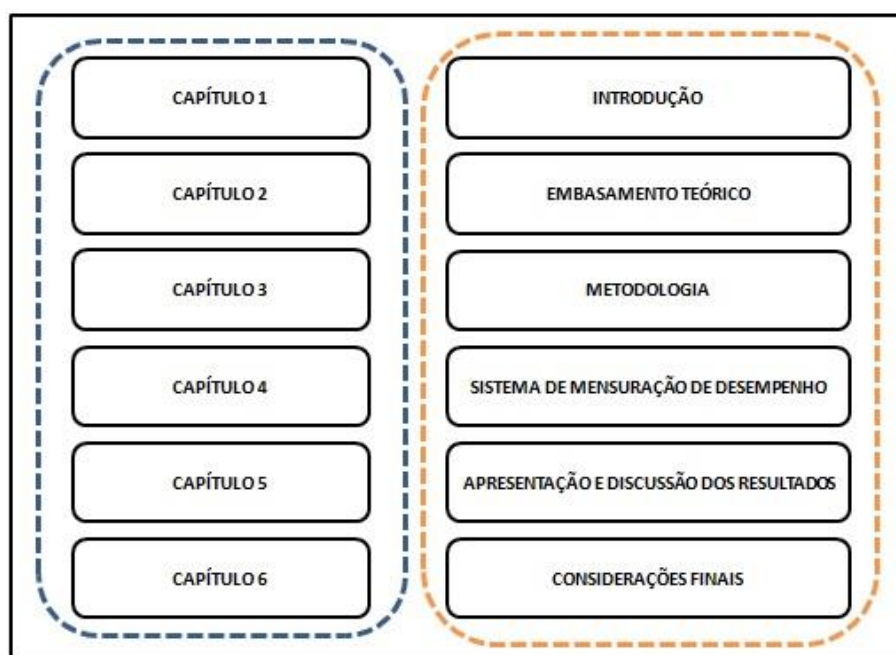


Figura 2 - Mapa estrutural do trabalho.

- a) Capítulo 1: Introdução, a partir da contextualização do tema, apresentando o problema da pesquisa, os objetivos e a justificativa do estudo;
- b) Capítulo 2: Embasamento teórico, a partir de uma revisão bibliográfica acerca da organização do ensino superior no Brasil, o processo de desempenho organizacional, dos conceitos de informação, tecnologia e redes sociais digitais e ainda, a fundamentação para o desenvolvimento do modelo. Foram delimitados os conceitos e termos que servirão como base para a construção do sistema proposto;
- c) Capítulo 3: A metodologia adotada para a efetivação da pesquisa, detalhando-se o enquadramento metodológico, os instrumentos utilizados para a coleta de dados e ainda, os passos para o desenvolvimento do estudo;
- d) Capítulo 4: Apresentará o detalhamento do sistema de mensuração de desempenho proposto;

- e) Capítulo 5: Constará a aplicação do sistema de mensuração de desempenho, a interpretação dos resultados obtidos e discussões a partir dos delineamentos da pesquisa e em conformidade com os objetivos que embasam este estudo; e
- f) Capítulo 6: Considerações finais, incluindo as limitações do estudo e as recomendações e sugestões para trabalhos futuros.

2 EMBASAMENTO TEÓRICO

Esta seção inicia apresentando a revisão bibliográfica realizada para construir um esboço teórico para a sustentação desta pesquisa. Realizou-se a identificação dos principais autores que tratam sobre a organização do ensino superior no Brasil. Em seguida, aborda-se o processo de desempenho organizacional e suas nuances e ainda, a questão da informação, tecnologia e redes sociais digitais no contexto das organizações. Ao final deste capítulo, faz-se uma breve fundamentação para o modelo de mensuração de desempenho proposto. Esses fatores fundamentam a proposta apresentada neste estudo.

2.1 A organização do ensino superior no Brasil

Por volta do século XIX, surgiu a Universidade no Brasil, em função das elites que foram buscar em Instituições europeias subsídios para a sua qualificação. A primeira universidade brasileira, a Universidade do Rio de Janeiro, surgiu em 1920 e direcionou os rumos da educação superior no Brasil, simbolizando a configuração de um novo tempo (STALLIVIERI, 2009). Neste contexto surgiram e desenvolveram-se outras Instituições de Ensino superior, com vistas a atender uma demanda que solicitava profissionais qualificados atuando no mercado.

É nessa realidade que estão inseridas as Instituições de ensino superior, denotando um sistema complexo, diversificado e em constante expansão. O Ministério da Educação (MEC)⁴ do Brasil define, para efeito de registro, que as Instituições de ensino superior sejam classificadas entre:

- a) Públicas (Federais, Estaduais e Municipais); e
- b) Privadas (Comunitárias, Confessionais, Filantrópicas e Particulares).

Isto significa que o sistema de ensino superior público é mantido pelo poder público, tanto no nível federal como no estadual e municipal. Ou seja, as Instituições

⁴Disponível em: <<http://www.mec.gov.br/>>. Acesso em mar. de 2013.

públicas federais utilizam recursos públicos para se manterem, tendo o governo federal como principal mantenedor, e com isso ofertando um ensino gratuito. As Instituições estaduais têm o governo estadual como seu principal financiador, ofertando igualmente o ensino gratuito. Já às Instituições municipais, tem um número bastante inferior se comparado às demais e recebem um apoio financeiro do governo municipal para se manterem.

O ensino superior privado conta com fontes de financiamento que vêm através do pagamento de mensalidades por parte dos alunos. Neste sentido, essas Instituições se subdividem em comunitárias, confessionais, filantrópicas e particulares. As isenções fiscais das quais usufruem é o que as diferem como confessionais, comunitárias e filantrópicas, por não possuírem fins lucrativos, ou seja, não há distribuição de lucro. Já as Instituições particulares, possuem fins lucrativos, tornando-se um negócio muito rentável num mercado que se encontra em grande expansão. O setor privado vem crescendo muito nos últimos anos, não só pela capacidade de pagamento das mensalidades, mas a partir da criação de programas de financiamento, distribuição de bolsas de estudos e ainda, do próprio investimento individual realizado pelos alunos.

O atual sistema de ensino superior brasileiro é regido pela lei nº 9.394⁵, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. De acordo com o Decreto nº 3.860⁶, de 9 de julho de 2001, as IES podem ser identificadas de acordo com a sua organização acadêmica:

- a) Universidades;
- b) Centros Universitários;
- c) Faculdades e Faculdades integradas;
- d) Institutos e escolas superiores; e
- e) Centros de educação tecnológica.

Universidades são Instituições pluridisciplinares de formação de quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, investigação e extensão do cultivo do saber humano. Centros Universitários são Instituições multicurriculares que oferecem educação de excelência e possuem autonomia para solicitar a abertura de novos

⁵ Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm>. Acesso em 10 set. 2012.

⁶ Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2001/D3860.htm>. Acesso em 10 set. 2012.

cursos, não sendo obrigadas a realizar pesquisas. As faculdades integradas e Faculdades são multicurriculares, podendo atuar de maneira comum e sob um regime unificado e os Institutos de Educação Superior estão voltados para a formação de professores. Já os Centros de Educação Tecnológica oferecem educação de nível básico, técnico ou tecnológico em nível de escola secundária e de capacitação para professores e especialistas (STALLIVIERI, 2009).

Desta forma, a partir das transformações que estão ocorrendo na educação superior ao redor do mundo, o Brasil ainda precisa avançar muito no sentido de dar conta de oferecer educação superior de qualidade a um maior número de pessoas. A expansão do número de Instituições de ensino superior é fator preponderante para o crescimento do Brasil, porém, esta oferta precisa estar de acordo com as necessidades de população e as demandas do mercado de trabalho.

2.2 O processo desempenho organizacional

Os processos de desempenho sempre estiveram presentes na evolução da sociedade. A partir das transformações de ordem econômica, social, cultural, política e tecnológica o tema vêm ganhando relevância, especialmente diante da pressão que as organizações estão sofrendo para apresentarem resultados positivos. Nesta seara as organizações estão se modificando em grande velocidade e essas modificações trazem como consequência uma maior competitividade e um aumento no nível de exigências dos consumidores. Isto provoca uma reflexão apurada sobre os modelos e técnicas gerenciais adotadas para o crescimento e desenvolvimento das organizações. Os métodos de avaliação de desempenho não são característicos apenas da contemporaneidade. Pessoas e instituições são historicamente avaliadas (SCARANO, 2013).

A tomada de decisão em um ambiente competitivo exige planejamento e controle do negócio, uma vez que as empresas são organismos dinâmicos que estão em constante interação com a sociedade. Em um ambiente organizacional, a forma como o resultado de uma avaliação se expressa depende das características do modelo de gestão adotado pela empresa. Fernandes (2006) aponta que o desempenho organizacional está diretamente ligado à estratégia, ou seja, para ter um

bom desempenho uma empresa precisa antes definir alguns objetivos e organizar suas ações. O mesmo autor aponta que isso poderá ocorrer mediante um processo formal e estruturado de planejamento ou ainda, mediante um processo intuitivo ajustando iniciativas. Hoje, as organizações necessitam lançar mão de avaliações de desempenho organizacional que contemplem aspectos voltados à qualidade dos produtos, os esforços dos colaboradores, a liderança de mercado, a capacidade de resposta aos concorrentes e a satisfação dos clientes (SCARANO, 2013).

Avaliar desempenho é gerenciar os negócios da empresa, a partir da utilização de técnicas para medir e monitorar o desempenho organizacional e o processo de tomada de decisão. Yokomizo (2009) aponta que a avaliação de desempenho consiste no estabelecimento de modelos de avaliação, que induzem à definição de planos de ação associados aos principais processos organizacionais.

Almeida, Marçal e Kovaleski (2004) apontam que a avaliação de desempenho organizacional está ganhando cada vez mais espaço no âmbito empresarial e também no acadêmico. Pode-se dizer que sem uma adequada avaliação não há sistema integrado de gestão empresarial. Compreendido estes fatores, o grande desafio das empresas é saber como mensurar este desempenho dentro do ambiente organizacional.

Para Corrêa (2010), quando uma organização adota um modelo de avaliação de desempenho organizacional, ela deve se preocupar se o modelo atende às seguintes questões: “para quê”; “para quem”; “o quê”; “como”; “quem”; “quando”. Estas perguntas irão auxiliar na compreensão da finalidade das dimensões e do conjunto de indicadores. Além disso, deve incluir as variáveis e dimensões que causam algum tipo de efeito no alcance dos objetivos estratégicos elencados. Isto significa dizer que a avaliação de desempenho deve refletir o resultado da interação entre as diversas áreas organizacionais (GALVÃO; CORRÊA; ALVES, 2011).

2.2.1 Mensuração de desempenho

Por desempenho organizacional entende-se os resultados que uma organização alcança em decorrência de seus esforços (FERNANDES, 2006). Para Siluk (2007, p. 39), a avaliação de desempenho organizacional “é um fator chave no

apoio a gestão, pois possibilita a tomada de decisões corretas e a tempo, das operações da organização”. É por meio desta avaliação que se torna possível a identificação das atividades que realmente agregam valor para a empresa.

Avaliação e controle é o processo pela qual as atividades organizacionais e os resultados de desempenho são monitorados de forma que o desempenho real possa ser comparado ao desempenho estimado (SILUK, 2007).

Dentro desta perspectiva, encontram-se os modelos de avaliação de desempenho que levam em conta, especialmente, uma abordagem de mensuração. Hubbard (2009, p. 25) diz que “mensuração é um conjunto de observações que reduzem a incerteza (o risco) quando o resultado é expresso como uma quantidade”. O mesmo autor aponta que se uma coisa pode ser observada de alguma maneira, ela pode ser mensurada. Ou seja, trata-se de todo movimento corporativo manifesto de acordo com objetivos previamente traçados (HALLIDAY, 2001).

Todas as organizações, independente do seu tamanho e da maneira como atuam, necessitam de medidas confiáveis e indicadores que permitam mensurar o desempenho de suas atividades. Diante disso, a avaliação de desempenho organizacional é uma ferramenta de controle que pode ser utilizada pelas organizações, tanto em nível operacional, como de gestão e tem impacto direto nos seus resultados econômicos. Segundo Siluk (2007) já há o entendimento, por parte dos gestores, que a medição de desempenho deu lugar a avaliação de desempenho, e que a avaliação é um processo amplo, cíclico e contínuo.

Observa-se aqui o desempenho como um tipo de valor atribuído a tudo aquilo que a empresa considera importante, em conformidade com seus objetivos estratégicos. Valor este que será medido por meio de processos de avaliação dos resultados pontuais e globais.

Na visão organizacional moderna, o desenvolvimento de sistemas de medição de desempenho é um fator chave no apoio a gestão, pois possibilita a tomada de decisões corretas e a tempo, das operações da organização (SILUK, 2007). O mesmo autor aponta que um Sistema de Medição de Desempenho (SMD) pode ser entendido como o arranjo lógico entre partes para atingir uma finalidade.

Para Casado (2012), implementar uma ferramenta de gestão capaz de avaliar e monitorar o desempenho organizacional é uma estratégia importante frente à conquista de uma vantagem competitiva. Para o autor, a avaliação de desempenho organizacional tem como um de seus principais objetivos, o fornecimento de

informações que facilitam o aprendizado organizacional que passa pelos monitoramentos individuais e da própria empresa em relação aos seus resultados. A avaliação de desempenho então, parte do pressuposto de que os objetivos da organização devem ser traduzidos em sistemas de medição e controle e operacionalizáveis por meio de indicadores.

Sobre esses indicadores, Siluk (2007) pontua:

A avaliação de desempenho de uma organização é geralmente efetuada por meio de indicadores, que constituem a parte central da função de planejamento e controle, portanto eles devem estar coerentes com os objetivos definidos pela organização. Essa avaliação tem os objetivos focados nos níveis operacional e tático. Todavia, sua utilidade não está restrita somente a acompanhar e corrigir as operações, podendo servir como parametrização e auxílio para a tomada de decisões em instâncias e momentos de planejamento de níveis superiores (SILUK, 2007, p. 14).

Ainda Siluk (2007, p. 14) salienta que “os modelos de avaliação de desempenho empregados pelas organizações, em sua maioria, ainda preservam valores e ideias que estão centradas em indicadores financeiros, contábeis e de eficiência operacional, além de terem sido concebidos dentro de uma visão departamental”.

Em ambientes empresariais cada vez mais competitivos, o aumento da concorrência, o surgimento das novas tecnologias e novas formas de organização das empresas, obriga, cada vez mais, que as organizações mantenham, revisem e atualizem seus sistemas de indicadores de desempenho. Os indicadores de desempenho, sozinhos, não são capazes de fazer muito pela organização. O grande desafio é organizar corretamente uma estrutura de indicadores para que a Instituição consiga se auto-avaliar periodicamente e de forma eficaz, ou seja, os sistemas de medição de desempenho devem ser adaptáveis às necessidades da empresa, satisfazendo seus objetivos.

Avaliar desempenho, focar dimensões competitivas e atribuir objetivos organizacionais operacionalizando-os através de indicadores que permitem a quantificação dos resultados, ou seja, a avaliação de desempenho enquanto metodologia deve ter como objetivo principal uma maior produtividade e um melhor desempenho organizacional por isso encontram-se diretamente ligada às funções administrativas e ao planejamento estratégico. As diversas metodologias utilizadas pelas empresas para avaliar seu desempenho precisam, necessariamente, contemplar aspectos internos e aspectos externos, englobando todas as questões que envolvem o ambiente organizacional de forma estratégica e planejada.

2.3 Competitividade organizacional

A partir da globalização, houve uma grande revolução nos sistemas de gestão das organizações e a ideia de competitividade ficou diretamente relacionada a aspectos de desempenho ou de eficiência de processos produtivos e administrativos das empresas. Hoje, a competitividade pode ser vista como desempenho, sendo chamada de competitividade revelada, e é expressa na participação alcançada por uma firma em um mercado, em um dado momento (DI SERIO; VASCONCELLOS, 2009).

Com base nos diversos conceitos disponíveis na literatura, a dinâmica competitiva traduz a maneira pela qual a organização vai criar e manter sua vantagem competitiva, ou seja, é a dinâmica competitiva que define o diferencial da organização e se ela é mais ou menos competitiva do que outra.

Para acompanhar o processo concorrencial, as organizações devem ter um olho no passado – para fortalecer os acertos e não repetir erros; os pés firmes no presente – para posicionar-se com segurança diante da instabilidade do mercado e um olhar atento para o futuro – para promover os ajustes necessários (SILVA, 2001, p. 1). Existem alguns fatores que influenciam a competitividade de uma empresa. Esses fatores, segundo Di Serio e Vasconcelos (2009) se dividem em fatores internos, fatores estruturais e fatores sistêmicos.

Silva (2001, p. 2) salienta que, no que se referem às empresas, os fatores que determinam a competitividade são classificados em três grandes grupos:

- a) Fatores sistêmicos: estão relacionados ao ambiente macroeconômico, político, social, legal, internacional e à infraestrutura, sobre os quais a empresa pode apenas exercer influência. Compõem os fatores sistêmicos, dentre outros: A tendência do crescimento do PIB brasileiro e mundial; A taxa de câmbio prevista; As tendências de mudanças da taxa de juros; O nível de emprego e seu impacto nas pressões salariais e no aumento do consumo; Os direcionamentos econômicos, sociais e políticos do Brasil e dos países com quem temos parcerias comerciais;
- b) Fatores estruturais: dizem respeito ao mercado, ou seja, à formação e estruturação da oferta e demanda, bem como às suas formas regulatórias específicas. São fatores externos à empresa, relacionados especificamente ao

mercado em que atua, nos quais ela pode apenas interferir. As seguintes questões devem ser respondidas pela empresa quanto aos fatores estruturais: Quais são os fatores de sucesso do seu mercado? Como se estrutura a cadeia produtiva da qual participa? Quais são os seus concorrentes e a estratégia dominante no mercado, enfim, quais os caminhos que os outros estão seguindo? Quais os fatores determinantes da sua demanda? Como se agrega valor ao produto que comercializa? Quais são os gargalos para crescimento nesse processo de agregação de valor? Quais as possibilidades de cooperações na sua rede de relacionamentos? Quais os bens e serviços substitutos e complementares ao seu produto?; e

c) Fatores internos: são aqueles que determinam diretamente a ação da empresa e definem seu potencial para permanecer e concorrer no mercado. Os fatores internos estão efetivamente sob o controle da empresa e dizem respeito a sua capacidade de gerenciar o negócio, a inovação, os processos, a informação, as pessoas e o relacionamento com o cliente.

Nesta esteira, faz-se necessário a interpretação de todos esses fatores para que se tenham subsídios de participação do ambiente concorrencial em boas condições. É preciso balizar todas essas informações, detendo-se naquilo que realmente impacta o negócio.

Os rumos do mercado e as influências advindas do ambiente são fatores preponderantes para o sucesso das organizações. Trata-se da base para explicar por que algumas empresas sobrevivem e outras morrem ou simplesmente se fundem com outras.

Coutinho e Ferraz (1994) apontam que:

A manutenção do sucesso competitivo implica organizações mais intensivas em esforços tecnológicos e vendas, utilizando-se de alianças comerciais e tecnológicas e atração de capital de terceiros no país e no exterior. Diante disso, caberá à gestão empresarial atualizar-se com modernas técnicas de administração, assumir junto ao seu grupo interno, junto ao governo e à sociedade a condução do processo competitivo (COUTINHO; FERRAZ, 1994).

Neste viés, a competitividade de uma organização é possível quando estratégias são planejadas e executadas. Para construir essas estratégias as empresas precisam delinear padrões de ação que são refletidos pelas suas atitudes

na busca pelo crescimento e pela sobrevivência no mercado altamente competitivo. As estratégias adotadas normalmente definem as prioridades da empresa na busca pela vantagem competitiva.

2.4 Informação, tecnologia e redes sociais digitais

A economia está assumindo tendências globais e a informação passou a ser considerada um capital precioso para as organizações equiparando-se aos recursos de produção, de materiais e de finanças. Está havendo uma relevante mudança no significado que a informação assume na nova realidade mundial de uma sociedade globalizada. Segundo o IBOPE *Nielsen Online*, o número total de pessoas com acesso à internet em qualquer ambiente (domicílios, trabalho, escolas, *lanhouses* ou outros locais) atingiu 79,9 milhões no quarto trimestre de 2011. O crescimento foi de 2% sobre o trimestre anterior, de 8% sobre o mesmo período de 2010 e de 19% em relação a 2009.

A décima primeira edição do tradicional estudo sobre internet realizado pela F/Nazca Saatchi&Saatchi⁷ em parceria com o Instituto Datafolha constatou que a internet voltou a crescer no país depois de quatro anos à deriva. Agora são 84,5 milhões de brasileiros, com mais de 12 anos, conectados (F/Nazca Saatchi&Saatchi, 2012). A pesquisa aponta que o crescimento foi impulsionado pela disseminação do acesso em casa, que chegou a 34% da população, e da conexão móvel, agora a segunda forma mais popular de contato com o mundo virtual, acessível a 41 milhões de pessoas, ou 26% dos brasileiros.

Porém, não são somente esses dados que fazem da internet uma importante ferramenta de gestão, mas o fato de ela permitir a compactação de diversos tipos de mensagens como sons, imagens e dados, organizando uma rede capaz de comunicar todas as espécies de símbolos sem o uso de um centro de controle (CASTELLS, 2000).

⁷Agência de Publicidade. Disponível em: <<http://www.fnazca.com.br/>>.

O ambiente organizacional está evoluindo e as redes sociais passaram a fazer parte das empresas, que por sua vez não podem negligenciar que o conteúdo produzido em rede estreita o ambiente interativo com os públicos de interesse. No âmbito organizacional, a informação constitui-se em um dos mais importantes recursos cuja gestão e aproveitamento estão diretamente relacionados com o sucesso do negócio. Sem contar que a informação também é utilizada em muitas organizações como um fator estruturante e um verdadeiro instrumento para a operacionalização da gestão.

O conceito de rede social existe desde o início da humanidade, já que as tecnologias da informação transformaram as relações entre tempo e espaço e permitiram a criação e a manutenção de relacionamentos virtuais.

(...) esta lógica de redes gera uma determinação social em nível mais alto do que a dos interesses sociais específicos expressos por meio das redes: o poder dos fluxos é mais importante que os fluxos do poder. A presença na rede ou a ausência dela e a dinâmica de cada rede em relação às outras são fontes cruciais de dominação e transformação de nossa sociedade: uma sociedade que, portanto, podemos apropriadamente chamar de sociedade em rede, caracterizada pela primazia da morfologia social sobre a ação social (CASTELLS, 2000, p. 565).

A *Web 2.0*, possibilitada pela difusão da banda larga e do barateamento do *hardware* de acesso (computadores, notebook, etc.), forneceu o ambiente propício ao florescimento das redes sociais *online* (GABRIEL, 2012). Com a ascensão da tecnologia digital e a disseminação generalizada das redes sociais no contexto organizacional, nota-se que elas promovem uma crescente autonomia dos indivíduos e a abolição do tempo linear e do espaço homogêneo (MUNHOZ, 2010). Barros e Amaral (2010, p. 6) apontam que “a sobrevivência das empresas pode estar relacionada à sua atuação nas redes sociais, o que requer a presença e interação nos ambientes midiáticos”.

As redes sociais nada mais são do que plataformas⁸ livres e populares da *Web 2.0*. Elas permitem que o usuário construa seu próprio perfil dentro da rede, que ele crie uma lista de usuários com os quais pode compartilhar informações e ainda, que acesse o perfil de outros usuários. Tudo isto dentro de uma mesma rede de

⁸Plataformas são coleções de conteúdo digital, em que as contribuições são globalmente visíveis (todos com acesso à plataforma podem vê-las) e persistentes (elas permanecem e, portanto, podem ser consultadas por pesquisadas) (MCAFEE, 2010).

relacionamento, sem custo para todas as pessoas que tem acesso a um computador conectado. E ainda, sem precisar adquirir competências específicas além das usuais da internet.

O objetivo principal das redes sociais é trazer para o ambiente *online* as redes de contato dos indivíduos, ou seja, interação com pessoas que já pertencem ao círculo de convivência *offline* do usuário, mas nem sempre em contato constante, porém em algum grau conhecidas (JÚNIOR; MANTOVANI, 2010). Atualmente, vive-se a era da transparência e da participação mútua. Telles (2010, p. 54) aponta que “o comportamento do consumidor atual com a Internet deixou de ser um simples receptor da comunicação para se tornar retransmissor e formador de conteúdo”.

Não há que se negar que a difusão das chamadas “redes sociais” ou “mídias sociais” na internet oportunizam um novo olhar às boas práticas de gerenciamento de negócios (SARTORI, 2012). A *Web 2.0* representa uma internet moderna e colaborativa, com conteúdo criado e compartilhado diretamente pelos usuários. Ela representa um verdadeiro “*tsunami* digital”, porque as ferramentas colaborativas e altamente amigáveis, que permitem aos usuários de todos os tipos participarem com ideias, informações e opiniões, representam para a internet uma mudança sem antecedentes de patamar, envolvendo simultaneamente centenas de milhões de pessoas em todas as partes do mundo (TERRA, 2010). Mas a principal característica da *Web 2.0* é que nela, os usuários são fonte de geração e compartilhamento de informação e ideias. Redes sociais *online* ganham, neste contexto, uma importância muito maior como fenômeno social que como mera tecnologia da informação (TERRA, 2010).

O Brasil é um dos líderes mundiais de participação em mídias sociais *online*, razão pela qual as empresas que atuam no país (sejam empresas brasileiras ou estrangeiras) podem e deve utilizar a reputação digital (incluindo de concorrentes) como fonte de informação para tomadas de decisão nos negócios (RODRIGUES, 2009; TERRA, 2010).

Os números e estatísticas em redes sociais mudam a todo instante, conforme mais e mais pessoas se conectam aos sites de redes sociais existentes (GABRIEL, 2012). Atualmente, o Brasil é o país cuja população permanece mais tempo conectada, algo em torno de 46 horas mensais, uma média de navegação gerada por cerca de 67 milhões de pessoas (IBOPE NIELSEN ONLINE, 2010). Desse total de pessoas com acesso à internet, segundo o Ibope Mídia (2010), praticamente todos

estão em pelo menos uma rede social. A fatia da participação das classes sociais brasileiras nesses ambientes se divide em: 45% para classes A e B, 45% para classe C e 10% entre as classes D e E.

Os principais sites de redes sociais no mundo hoje são *Facebook*, *Twitter*, *YouTube* e *Flickr* (GABRIEL, 2012). Nesta esteira, há que se observar o sucesso do *Facebook*. Mas esse sucesso não é apenas do *Facebook*, o *Twitter*, que foi lançado em 2006, no início de 2013 já tinha mais de 200 milhões de usuários.

O *Facebook* é a rede considerada mais bem sucedida mundialmente. A partir de estatísticas divulgadas pela própria rede social, sistema com mais de 800 milhões de usuários, não restam dúvidas sobre a relevância das redes sociais para as empresas e da importância se acompanhar atentamente a trajetória de suas reputações nesses canais

Estatísticas atualizadas do *Twitter*, divulgados durante o *#Twitter4Brands*⁹, mostram que hoje, o *Twitter* tem mais de 140 milhões de usuários ativos e o número de *Tweets* a cada três dias já passa de 1 milhão. Sem contar que 79% das pessoas seguem marcas para ter acesso a conteúdo exclusivo, como promoções e a cada minuto pipocam 36 mil *tweets* no planeta.

A internet, especialmente a *Web 2.0*, proporciona aos clientes um papel de destaque. Nas redes sociais *online*, eles têm um poder muito maior de divulgar sua opinião de maneira visível, ampla e eficiente. Nunca foi tão verdadeiro: quem manda é o cliente – e ele pode trazer tanto oportunidades quanto incômodos para as organizações empresariais (BLACKSHAW, 2010).

De um tipo ou de outro, as redes sociais digitais permitem visibilidade e articulação de informações no meio digital, funcionando como uma espécie de suporte que auxilia as organizações a construir um diferencial competitivo que facilita as conexões com o público estratégico e aumenta, indiscutivelmente, seu posicionamento estratégico no mercado altamente competitivo.

Recuero (2009, p. 102) aponta que os sites de redes sociais não são algo novo, “mas uma consequência da apropriação de ferramentas de comunicação mediada pelo computador pelos atores sociais”. Para a autora, existe uma diferença entre sites de redes sociais e outras formas de comunicação mediadas pelo computador “é o

⁹Evento que o *Twitter* reuniu as principais marcas do setor e agências durante o “*Internet Week*” de Nova York.

modo como permitem a visibilidade e a articulação das redes sociais, a manutenção dos laços sociais estabelecidos no mundo *offline*". São considerados sites de redes sociais os *fotologs*, *weblogs*, os *microblogs* e os sites de relacionamento (RECUERO, 2009, p. 102).

Esta discussão leva ao entendimento de que as redes sociais digitais são conexões recheadas por pessoas ligadas entre si, gratuitamente, que produzem um grande volume de informações. E por fim, trata-se de uma estratégia potencial para as organizações que buscam instrumentos para a construção de um diferencial competitivo.

2.4.1 Mensuração de desempenho de redes sociais digitais

Como em qualquer estratégia, a mensuração é essencial em qualquer ação nas redes sociais (GABRIEL, 2012). A partir das análises dos dados coletados é possível confirmar, ou não, a efetividade de uma estratégia. Porém, quando a questão envolve redes sociais digitais, a atividade de mensuração é complexa em razão das diversidades de plataformas e dos diversos tipos de mensuração possíveis (GABRIEL, 2012). A extrema complexidade das mídias sociais, porém, além de permitir o próprio surgimento do monitoramento das mídias sociais, oferece possibilidades, constrições e desafios (SILVA, 2012). Laine e Fruhwirth (2010, p. 193) apontam que:

Ferramentas para monitoramento de mídias sociais são (na maioria das vezes) serviços de software oferecidos através da internet para filtrar e analisar o conteúdo textual produzido por e na mídia social. As ferramentas encontram conteúdo baseados nas palavras-chave definidas pelos usuários. As ferramentas incorporam múltiplas funcionalidades, como a análise de volume, fonte, autor, palavra-chave, região e sentimento, e reportam estas análises convenientemente de modo gráfico (LAINE; FRUHWIRTH, 2010, p. 193).

O processo de mensuração envolve o encontro de algo a ser medido (objeto), a medição em si (produzir resultado) e a maneira de encontrar utilidade para o resultado (operações mediadoras) com vistas à criação de conhecimento (HENSHAW, 2006). Mensuração é uma redução quantitativa expressa de incertezas, baseada em uma ou mais observações (HUBBARD, 2009).

Neste sentido, Cerqueira e Silva (2011) propõem uma abordagem de

mensuração baseada em quatro métricas (alcance, engajamento, influência e adequação). Essas quatro métricas servem para mensurar desempenho em redes sociais digitais levando em conta perfis/páginas, conexões e conteúdo. Para os autores, os atributos de um perfil podem ser dados demográficos, especialista em determinado assunto, interessado em determinado assunto, possuir credibilidade e popularidade (número de fãs, amigos, seguidores, etc.). Os atributos de conexões seriam o direcionamento de *links*, ordem de aceite de adesão a uma determinada conta em site de rede social. Já o conteúdo se refere aos formatos possíveis a partir de vários tipos de sites de redes sociais.

Existem muitas abordagens para a mensuração de redes sociais. Coutinho (2010), por exemplo, propõe um estudo a partir de três vertentes:

- a) Pertinência: saber quais os temas estão relacionados com a sua marca, não a partir de sua própria perspectiva, mas do uso colaborativo dos *tags*;
- b) Abrangência: número potencial de pessoas atingidas na rede social; e
- c) Vitalidade: frequência de atividades na rede social.

Cerqueira e Silva (2011, p. 132-133) apontam quatro métricas:

- a) Alcance: diz respeito à disseminação de uma determinada mensagem, levando em conta aspectos quantitativos, como: número de seguidores, de amigos, fãs, de visualizações e visitantes;
- b) Engajamento: se refere ao grau de participação de um determinado perfil ou grupo de pessoas em relação a um tema ou assunto, sendo considerado um indicador de que determinadas pessoas sejam potenciais geradores de conteúdo;
- c) Influência: diz respeito ao grau de atenção ou mobilização que um determinado perfil ou conteúdo pode gerar nos outros. Visível através de rankings, classificações e recomendações; e
- d) Adequação: tem por finalidade fornecer informações de que um determinado assunto está direcionado ao público certo, via a proximidade entre as pessoas e conteúdo, características e valores desejados.

Silva (2012) em recente estudo sobre os usos e percepções do monitoramento de mídias sociais, traz as respostas de 148 profissionais brasileiros de comunicação sobre a percepção de importância de diferentes métricas na análise do monitoramento

de mídias sociais. O resultado aponta que as métricas mais utilizadas foram: engajamento, sentimento, influência, alcance e interatividade.

- a) Engajamento, participação e colaboração: métricas ligadas a quanto o público participa, comenta e se mobiliza em torno da presença online da marca;
- b) Alcance, disseminação e repercussão: métricas relacionadas ao alcance real e potencial dos usuários voltados à disseminação;
- c) Sentimento e reputação: métrica relacionada à análise de sentimento; e
- d) Influência, influenciadores e advocacia: métrica relacionada à análise de influência dos perfis corporativos, identificação dos influenciadores na rede.

A *E-life*¹⁰ (2010), sugere também algumas métricas:

- a) Relevância: leva em consideração o número de links apontados para determinado nó na rede, seja um perfil em site de rede social, seja um outro tipo de site;
- b) Popularidade: atributo de comunidades, que leva em conta o aspecto quantitativo de membros de uma comunidade;
- c) Repercussão: consiste no número de comentários de uma postagem, ou seja, o número de pessoas a que se chega com determinada postagem; e
- d) Influência: refere-se ao número de amigos e de seguidores de um dado perfil.

Independente da métrica utilizada, o monitoramento de mídias sociais nada mais é do que a coleta, armazenamento, classificação, categorização, adição de informações e análises de menções *online* públicas a determinados termos previamente definidos (SILVA, 2010).

Diante do exposto, cabe ressaltar que existe um esforço dos pesquisadores na busca por um entendimento mais completo da percepção formada pelos *stakeholders* a partir de instrumentos de avaliação (MONTARDO; CARVALHO, 2012). No caso das redes sociais digitais, algumas empresas acabam convivendo com estas situações no dia a dia e, em alguns casos, negligenciando investimentos importantes por acreditarem que ainda não seriam justificáveis ou pela dificuldade em mensurar os

¹⁰Empresa brasileira líder em inteligência de mercado e gestão do relacionamento 2.0 na América Latina.

resultados reais gerados pelas ações (SAFKO; BRAKE, 2010). Lenskold (2003) acredita que as empresas que conseguirem dominar a mensuração e as técnicas de controle para gerenciar as necessidades de investimentos, terão um grande diferencial competitivo em relação às demais. O mesmo autor afirma que as métricas não podem ser consideradas somente sob a sua visão literal, acreditando que a utilização sob diferentes formulações não faz com que sejam consideradas como outro indicador. Independente do agrupamento das métricas ou dos indicadores empregados, Lenskold (2003) afirma que a utilização de métricas pode ser um grande potencial competitivo para as empresas, especialmente na tomada de decisão.

Observa-se que há ainda uma lacuna com relação a um entendimento mais amplo sobre a questão da mensuração de redes sociais digitais. Cooper e Schindler (2003) acreditam que o processo de medida (atribuir números a fatos empíricos, seguindo determinada série de regras) deve ocorrer em três fases: a) identificação dos fatos que serão observados; b) definição de regras de mapeamento e; c) aplicação destas regras para cada observação inicial. Se a mensuração é vista como uma forma de calcular qualquer coisa de forma quantitativa, é necessário que sejam definidos critérios, pois quanto mais subjetivos forem os atributos, mais difícil será mensurá-los (FARRIS et al., 2007).

Vale lembrar que na maioria das abordagens acadêmicas, existe uma combinação de dados quantitativos e qualitativos na proposição dos sistemas de mensuração de desempenho. O que também será utilizado neste trabalho.

2.5 Fundamentação para o modelo

O ambiente digital apresenta uma gama de possibilidades para disseminação de dados e informações. A cada clique na *Web* é possível obter-se uma imensa quantidade de informações pessoais dos indivíduos. O mercado vem trabalhando exaustivamente para criar ferramentas que deem conta, cada vez mais, de identificar e quantificar o que se fala de uma determinada marca ou produto (CARDOZO, 2011). Segundo Vaz (2010), com a acelerada evolução da tecnologia nos últimos tempos, a economia delineia um novo e poderoso modelo de produção baseado em redes sociais com conteúdo colaborativo e auto organizadas, abandonando a hierarquia e o

controle. Há inúmeras redes sociais, como *blogs* ou *blogosfera*, plataformas colaborativas (*wikis*) e inúmeras aplicações interativas que estimulam a co-criação de conteúdo entre editores e membros ou internautas que também são estimulados a interagirem no formato P2P¹¹(CIPRIANI, 2008).

As redes sociais digitais são uma ferramenta fundamental para a rápida propagação da mensagem a partir da espontaneidade do próprio usuário, efeito nomeado de viralização (BARCELLOS, 2010). Assim é possível que a demanda potencial se organize em função de um bem ou serviço, manifestando desejo frequentemente ignorado pela empresa por absoluto desconhecimento de onde o público está. No ambiente virtual, o conhecimento e a informação passaram a serem criados e geridos coletivamente e de forma colaborativa, democrática, interativa, customizável e sem limites de espaço e tempo (BACCI; LOUVERT, 2009). Logo, é possível perceber que a mensuração em redes sociais digitais deixou de ser uma opção para virar uma necessidade no ambiente organizacional.

A mensuração é um dos componentes mais importantes de qualquer estratégia tanto para balizar as ações quanto para avaliar resultados (GABRIEL, 2012). A questão do monitoramento de mídias sociais e as métricas envolvidas nessas práticas confundem-se com a questão corporativa, na medida em que são interpretadas como sendo inerente a elas (CARVALHO; MONTARDO, 2011). Nesse sentido, percebe-se, nos últimos anos, um esforço crescente no interesse do monitoramento em mídias sociais e, assim, no estudo sobre métricas válidas para tanto (CERQUEIRA; SILVA, 2011).

Os conteúdos gerados nas redes sociais digitais se apresentam na forma de imagens, sons, vídeos ou textos. Logo, o processo do monitoramento precisa levar em consideração que cada ferramenta tem o seu peso e o conteúdo gerado pelos usuários na maioria das vezes é classificado pela inferência a partir de uma análise do perfil do usuário. Isso significa dizer que tudo que é dito pode ser mensurado.

Yanaze (2010, p. 320) tem um entendimento interessante sobre mensuração da internet:

¹¹Do inglês *peer-to-peer*, que significa par-a-par.

Muito se diz sobre a evolução dos métodos de mensuração de resultados em comunicação devido ao desenvolvimento tecnológico e às facilidades proporcionadas pela internet. A ideia é que, sendo possível rastrear o comportamento *online* dos usuários, pode-se conseguir um nível de mensuração preciso como nunca houve anteriormente (YANAZE, 2010, p. 320).

O mesmo autor vai além e aponta que, o primeiro passo para implantar um sistema de mensuração *online* é saber diferenciar exatidão e precisão da mensuração. “Exatidão trata do nível de proximidade da mensuração e precisão refere-se à capacidade de reprodução e à conformidade das mensurações” (YANAZE, 2010, p. 323).

O ideal então seria traçar um caminho conceitual e estratégico para a mensuração *online*, ou seja, organizar um processo que quantifique a eficiência e eficácia de uma organização no ambiente digital, particularmente nas redes sociais. Logo, a mensuração precisa ainda observar as seguintes particularidades: dados digitais; busca e indexabilidade; expressões, opiniões e consumo na *Web*; indivíduos, grupos e organizações em rede; heterogeneidade dos ambientes; fluidez de usos e comportamentos (SILUK, 2007).

2.5.1 Sistema de mensuração de desempenho e KPIs

Fernandes (2006) aponta que os sistemas de medição de desempenho organizacional (SMD) são utilizados há mais de 50 anos, quando do surgimento do *Tableau de Board* na França. A partir da origem de novas métricas de desempenho, surgiu o *Balanced Scorecard* (BSC), proposto em 1990 por Kaplan e Norton e amplamente utilizado pelas empresas a partir de então. A premissa básica do BSC é de que a confiança exclusiva nos indicadores financeiros induz os gestores a decisões equivocadas sobre o negócio.

As mensurações financeiras são indicadores defasados, concentram-se em resultados, nas consequências de ações passadas. A dependência única em relação aos fatores financeiros promoveu comportamentos que sacrificavam a criação de valor de longo prazo pelo desempenho de curto prazo (KAPLAN; NORTON, 2000, p. 13).

Hoje, o *Balanced Scorecard* (BSC) de Kaplan e Norton (1996) é o SMD mais utilizado nas corporações e seus autores os mais referenciados na literatura nas duas

últimas décadas (NEELY, 2005). O *Balanced Scorecard* é, sem dúvida, o mais praticado e conhecido modelo de SMD. Originalmente, foi concebido na década de 1990 e já passou por importantes fases, sendo muito utilizado até os dias atuais (Figura 3).

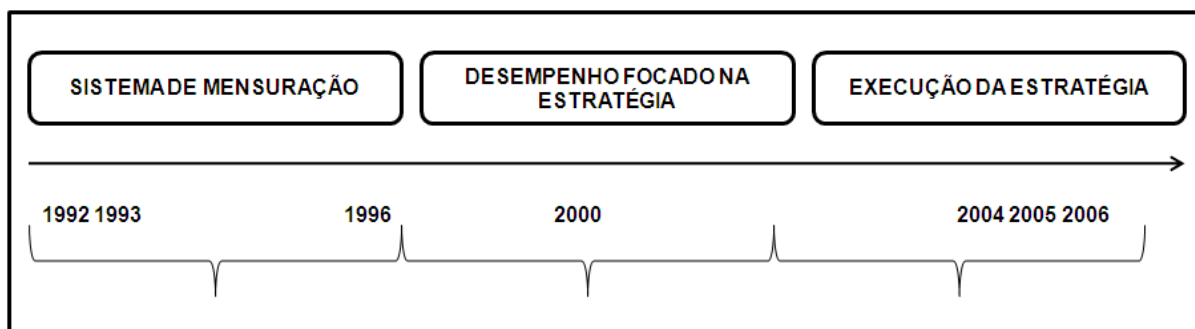


Figura 3 - Fases do Balanced Scorecard.

Fonte: Adaptado de Goessler (2009).

Kaplan e Norton (1996), idealizadores do BSC, apontam que o mesmo é um modelo que tem por objetivo descrever a estratégia de criação de valor por meio do estabelecimento de medidas de desempenho relativas aos ativos tangíveis e intangíveis da organização associados aos respectivos objetivos e iniciativas.

Hoje, existem na literatura diferentes conceitos que envolvem os sistemas de medição de desempenho. Os sistemas de medição de desempenho (SMD) já fazem parte do dia a dia da maioria das organizações, que estão tendo que lidar cotidianamente com um ambiente complexo e intensas modificações. O desenvolvimento de SMD é um fator chave no apoio a gestão, pois possibilita a tomada de decisões corretas e a tempo, das operações da organização (SILUK, 2007).

Para Frigo (2002), a mensuração do desempenho estará em consonância com a estratégia se as seguintes características forem respeitadas no processo: primeiro deve-se definir a estratégia e então o sistema de mensuração de desempenho; os indicadores devem mudar quando há mudanças na estratégia; tanto a estratégia como os indicadores de desempenho devem estar alinhados com as metas corretas para maximização da criação de valor; o uso de indicadores de desempenho deve ajudar a sincronizar as atividades estratégicas, facilitando a percepção e execução das atividades; a mensuração do desempenho estratégico deve refletir o pensamento e a

atuação da administração e assegurar a viabilidade das estratégias (FRIGO, 2002, p. 15).

Já é possível encontrar uma gama de sistemas de medição de desempenho que foram desenvolvidos com o intuito de promover uma visão do ambiente externo da empresa, capturando as demandas e traduzindo-as em medidas de desempenho coerentes e capazes de serem transmitidas para toda organização (GOESSLER, 2009). Os sistemas de medição de desempenho apresentam objetivos e funções determinadas (SILUK, 2007).

A medição de desempenho não é um tema recente dentro da área da Engenharia de Produção. Porém, ainda não se observa um consenso sobre o significado do conceito deste tema, tanto para pesquisadores como profissionais do mercado (NEELY, 1999). Logo, Neely et al. (1999) definem a medição de desempenho como o processo que tem por objetivo a quantificação da eficiência e eficácia de uma ação, em que a eficiência é como o grau em que os requisitos do cliente são atingidos e a eficácia é a medida em termos do consumo de recursos organizacionais utilizados para que estes requisitos sejam alcançados economicamente. O mesmo autor aponta que a construção de um sistema de medidas individuais relacionadas em um critério de causalidade e voltados para objetivos específicos é denominado Sistema de Medição de Desempenho (SMD).

Dentro desta lógica, o SMD pode ser mais bem compreendido na Figura 4.

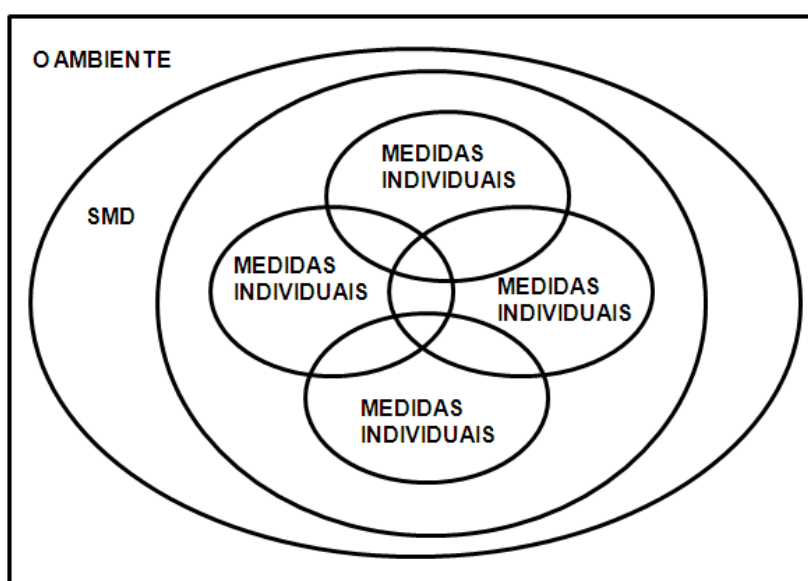


Figura 4 - SMD e a relação com o ambiente organizacional.

Fonte: Adaptado de Neely et al. (1999).

Ou seja, em um primeiro momento as medidas de desempenho são vistas individualmente e ligadas com os objetivos e estratégias. Após, elas podem estar agrupadas com vistas a formar um conjunto de medidas de desempenho. Este conjunto pode então formar um sistema, a partir de uma lógica. Por fim, ocorre a interação do SMD com o ambiente organizacional (interno e externo) da organização.

Sendo assim, segundo Martins (2002), as definições do termo sistema de medição de desempenho precisam levar em conta o propósito do uso das informações deste sistema, que é determinado pelas necessidades organizacionais dos usuários.

Existem diversos propósitos para a utilização de um sistema de medição de desempenho. Neely (1999) denomina-os de “quatro CPs” da medição de desempenho:

- a) Conferir posição: identificar a posição de desempenho atual e os pontos críticos a serem melhorados, orientar a realização de *benchmarking* e monitorar o progresso obtido;
- b) Comunicar posição: comunicar o desempenho exigido por atores externos e internos à organização;
- c) Confirmar prioridades: verificar as lacunas em relação ao desempenho necessário, estimular melhorias e direcionar os investimentos; e
- d) Compelir progresso: determinar responsabilidades pelo desempenho, orientar a estruturação de equipes para iniciativas de melhoria, comunicar prioridades do negócio para a tomada de decisões, promoverem reconhecimento pelos resultados obtidos.

Para que esses propósitos sejam obtidos, Goessler (2009) aponta que é preciso ampliar a questão para os principais papéis do SMD:

- a) Controle: medidas de desempenho que garantam que o desempenho relacionado a parâmetros não negociáveis não sejam atingidos, estabelecendo as ações corretivas quando necessário;
- b) Verificação: Estabelecimento de medidas em todas as dimensões importantes para a execução da estratégia atendendo todas as partes interessadas; e
- c) Questionamento: verificar a validade das hipóteses, valores e normas sobre os quais foi realizada a formulação de estratégias.

Os quatro CPs e os papéis do sistema de medição de desempenho ajudam a organização e os gestores a terem uma visão mais ampla da utilização de um SMD, que envolvem ações de comunicação, ações corretivas, melhorias e reflexões sobre as diretrizes estabelecidas.

Também, cabe ressaltar que os papéis do uso de sistemas de medição de desempenho não devem ser entendidos separadamente, mas sim promovendo o controle dos processos, obtendo melhoria nos resultados da organização e da realização da própria estratégia (GOESSLER, 2009).

Na visão de Siluk (2007) um SMD deverá contemplar indicadores de resultado e de desempenho futuro. O mesmo autor ainda aponta que “os indicadores de resultados apresentam as consequências das ações realizadas e permitem a função de controle. Já os indicadores de desempenho futuro podem ser percebidos como a consequência dos objetivos estratégicos” (SILUK, 2007, p. 45).

2.5.1.1 Key Performance Indicators (KPIs)

Mais conhecidos como “Indicadores Chave de Desempenho”, os KPIs são métricas que fornecem visibilidade sobre o desempenho de determinado negócio e seu impacto na organização. Para Peterson (2006), indicadores-chave de desempenho são sempre taxas, proporções, médias ou percentagens, nunca são simples números. Ou seja, os KPIs têm a função de resumir dados comparados de maneira significativa, a fim de transmitir o máximo de informação possível. Bons indicadores de desempenho quando bem definidos e bem apresentados, criam expectativas e conduzem à tomada de ações (PINHEIRO, 2011).

Neste contexto, a introdução de KPIs deve ser realizada de forma que suporte e englobe a ideia de uma parceria cooperativa no local de trabalho, nomeadamente entre os empregados, a gestão, os fornecedores, os clientes e as comunidades nas quais a organização opera (PARMENTER, 2007). O desenvolvimento e a utilização de KPIs são determinados pela presença ou ausência de quatro princípios fundamentais (PARMENTER, 2007):

- a) Princípio da parceria: a busca bem sucedida da melhoria do desempenho requer o estabelecimento de uma parceria efetiva entre a gestão,

os representantes dos trabalhadores locais, os sindicatos que representam as organizações dos trabalhadores, os funcionários, os principais clientes e os fornecedores mais importantes;

b) Princípio da transferência de poder: a melhoria bem sucedida do desempenho requer a capacitação dos funcionários da organização;

c) Princípio da medição, informação e melhoria do desempenho: é fundamental que a gestão desenvolva e integre uma estrutura para que o desempenho seja medido e relatado, traduzindo-se assim numa ação; e

d) Princípio da ligação das medidas de desempenho com a estratégia: as medidas de desempenho não têm significado se não estiverem ligadas às perspectivas do BSC, aos atuais fatores críticos de sucesso da organização e aos seus objetivos estratégicos.

Porém, existem algumas limitações ligadas à utilização de KPIs no ambiente de empresa. Segundo Horta et al. (2010), pode ser difícil obter uma visão global do desempenho e o número de indicadores que podem ser computados. Em geral, este problema pode ser resolvido através da construção de um indicador sintético, obtido através da normalização e média de todos os resultados atribuídos a uma organização sobre os diferentes critérios (PINHEIRO, 2011).

Outra importante limitação do uso de KPIs é que eles não podem ser usados de maneira reta para estabelecer metas de melhoria. Isto ocorre porque cada um dos indicadores deve ser comparado com um valor de referência, sem considerar os demais aspectos da atividade da empresa, que não são contabilizados neste indicador. Embora qualquer valor particularmente mal identifique um aspecto que requer a melhoria da atividade da empresa, os níveis alvo não podem ser estimados com confiança, dado que a consecução de uma meta para um indicador pode ter implicações sobre outras dimensões da atividade da empresa (HORTA et al., 2010).

Para Beatham et al. (2004), o problema mais significativo dos KPIs, no seu formato atual, é que estes medem apenas os resultados finais dos empreendimentos, não possibilitando oportunidades de mudança organizacional. Logo, a bibliografia estudada recomenda o uso combinado de indicadores de resultados e indicadores de processo, de modo a reunir informações que permitam identificar potenciais problemas e destacar as necessidades futuras.

2.5.2 Os fluxos de comunicação na internet

Os desafios e as probabilidades para a comunicação são diversos. Afinal “a comunicação é a energia que circula nos sistemas e a argamassa que dá consistência à identidade organizacional. Ela é o oxigênio que confere vida às organizações” (DUARTE; MONTEIRO, 2009, p. 334). Kaplan e Norton (2000, p. 231) elucidam que “a comunicação é importante alavanca para o sucesso organizacional”.

A partir da chamada revolução da informação, houve uma emergência de novos canais de comunicação que influenciam diretamente os processos e fluxos comunicacionais e a própria cultura das organizações. As tecnologias emergiram no mundo dos negócios de maneira surpreendente e irreversível.

Com o surgimento da internet houve uma alteração na estrutura hierárquica tradicional adotada pelas empresas, o que possibilitou um maior acesso às informações, ou seja, apresentou-se um novo canal ao processo de comunicação nas organizações. A virtualização dos processos comunicacionais nas empresas descartou os formatos tangíveis de comunicação e despontou para um verdadeiro enxugamento e eliminação de excessos e barreiras de comunicação. A comunicação digital, possibilitada pelo uso dos meios eletrônicos digitais, principalmente pela internet, despontou como ambiência flexível e dinâmica, em caráter de permanente mutação, oportunizando aos indivíduos espaço de geração e compartilhamento de informações e significados (MACHADO; MORTARI, 2010).

Com o surgimento dos meios digitais surgiram “novas formas de comunicação que demandam a reconfiguração dos meios tradicionais, ao mesmo tempo em que amplificam potenciais pouco explorados” (PRIMO, 2008, p. 9). As novas tecnologias modificam as relações humanas e sociais (WOLTON, 2010; LÉVY, 2001), e o ambiente organizacional passa por transformações para se adaptar a esse novo contexto. A informação real, rápida e constante minimiza as barreiras do tempo, tornando passado, presente e futuro interações de uma mesma mensagem, trazendo o tempo intemporal (BARICHELLO, 2009).

Neste sentido, a difusão da informação passou a ser observada através das conexões e das trocas estabelecidas entre os indivíduos. As ferramentas de publicação disponibilizadas na internet (e a conseqüente possibilidade de qualquer um poder publicar informações) ampliaram o alcance desses fluxos de informação

(GRUHL et al., 2004).

Em termos de redes sociais digitais, as diferentes relações sociais entre os indivíduos estabelecem os fluxos de informação que circulam na rede e como os indivíduos costumam exercer diferentes papéis em diferentes contextos (BENKLER, 2006). Em tese, a relação entre os indivíduos na internet se dá de forma horizontal. Daí a ideia de múltiplos níveis, ou seja, a comunicação vai e volta entre diferentes canais e indivíduos. Conforme os papéis exercidos, estes podem atuar como influenciadores em uma situação e ser influenciados em outras (BATISTA; ZAGO, 2010).

Pelo caráter aberto, colaborativo e inovador da internet apresenta-se uma nova lógica nos fluxos de comunicação. Este contexto inclui as redes sociais no ambiente comunicacional. No lugar dos monólogos, reconfiguram-se múltiplos discursos e trocas comunicacionais que se tecem e retesem continuamente pela interação de um número cada vez maior de pessoas (MELLO, 2010). No lugar de simples mensagens, estabelecem-se conversações e relacionamentos. Ou seja, “o processo comunicacional entra num novo ciclo de reconfiguração no ciberespaço, quando passamos a falar de colaboração, participação, recomendação, expressão” (CORREA; JÚNIOR, 2008, p. 171). O novo modelo de fluxo de informação, a partir da internet, permitiu às organizações migrarem boa parte de seus modos de relacionamento para o ambiente virtual, intensificando o diálogo com seus públicos e estabelecendo um espaço mais dinâmico para as trocas de informação.

O que se percebe é um fluxo permanente e contínuo de informações em nível interpessoal e coletivo, marcado pela multiplicidade de conexões que se organizam. As novas tecnologias, em especial a internet, permitiram que os modelos lineares de comunicação fossem substituídos pelos modelos circulares, que os meios de comunicação passaram cada vez mais a receber opiniões livres, escolhidas de acordo com interesses prévios. Com a chegada da tecnologia do digital, porém, em que os pares de fios com canais de ida e volta da informação foram substituídos pela fibra ótica - através da qual, por fios da espessura de um cabelo humano era possível transitar centenas de pacotes de informações indo e voltando sem interrupção de tempo (NICOLAU, 2009).

O fluxo de informação e comunicação passou a ser permanente durante cada segundo das 24 horas do dia; as interfaces entre os diferentes e particularizados sistemas comunicacionais tornaram-se dinâmicas, permitindo múltiplas conexões entre pessoas, entre programas, entre suportes, entre culturas etc., instaurando definitivamente a possibilidade do interativo (NICOLAU, 2009, p. 7).

No ambiente organizacional (político, educacional, empresarial) pode-se afirmar que as redes sociais propuseram novas mediações e tensões, pois houve uma inédita transferência de poder das organizações para os indivíduos, agora capacitados para produzir, fazer ouvir sua voz e influenciar a opinião dos demais (MELLO, 2010).

2.5.3 Conceituando fatores críticos de sucesso

O termo “fatores críticos de sucesso” foi inicialmente lançado por Rockart (1979), a partir do termo “*critical success factors*”. Estes consistem em fatores essenciais e fundamentais para alcançar objetivos executivos, estratégicos ou táticos de uma organização com vista a garantir seu desempenho competitivo (FURLAN, 1997; ROCKART, 1979). Nesta época, sua utilização tinha como finalidade auxiliar o gerente a refletir sobre as reais necessidades de informações.

Atualmente, os fatores críticos de sucesso são vistos sob a perspectiva de ajudar as equipes de gestão a estabelecer as prioridades gerenciais da empresa e os planos de ação que são criados a partir dessa definição (FORSTER; ROCKART, 1989). Caralli (2004) os define como as áreas-chave de desempenho que são imprescindíveis para que a empresa cumpra sua missão. Cabe salientar que o conceito de “fator crítico de sucesso” possui uma definição dinâmica e ainda não há um consenso na literatura acerca do melhor conjunto de fatores críticos a serem utilizados.

A partir disso, entende-se que o processo de monitoramento ambiental permite a identificação daqueles fatores considerados críticos para o sucesso do planejamento, desenvolvimento e gerência de sistemas de informação. Essa identificação pode ser feita com o auxílio da técnica de fatores críticos de sucesso (ROCKART, 1979).

Rockart (1979), em reconhecido estudo sobre a definição de necessidades informacionais para altos executivos, propôs uma nova metodologia, que contemplava

a utilização da técnica de fatores críticos de sucesso, como determinante para que os sistemas de informações gerenciais atendessem aos objetivos para os quais foram planejados.

Segundo Rockart (1979) as fontes dos fatores críticos de sucesso são:

- a) Estrutura de ramo do negócio: cada empresa possui um conjunto de fatores críticos de sucesso que são típicos do seu ramo de negócio;
- b) Fatores ambientais: as mudanças no ambiente podem determinar os fatores críticos de sucesso de uma empresa; e
- c) Fatores temporais: alguns fatores críticos de sucesso são determinados de acordo com questões temporais, para evitar o surgimento de problemas.

Os fatores críticos de sucesso podem ser estudados de acordo com o seu relacionamento com as áreas ou processos da organização (ROCKART, 1979). O mesmo autor ainda saliente que alguns fatores críticos de sucesso podem estar diretamente ligados ao negócio da empresa ou ainda, ao ramo de atividade em que ela atua. Outros podem ser atribuídos aos vários componentes da organização, ou serem específicos de determinadas unidades organizacionais.

Para o desenvolvimento desta pesquisa admite-se a existência de diversos aspectos que devem ser considerados para a estruturação do SMD. Para isso, a utilização de fatores críticos de sucesso permitirá maior atenção àqueles aspectos considerados mais relevantes e decisivos para o sucesso da avaliação da competitividade de Instituições de ensino superior privadas, através da mensuração de desempenho das redes sociais digitais.

Os conceitos sobre fatores críticos abordados nesta pesquisa servirão de base para a construção do SMD, oportunizando um embasamento para o processo de estabelecimento de critérios válidos.

3 METODOLOGIA

Este item tem como objetivo principal comunicar a metodologia escolhida e descrever os procedimentos para o desenvolvimento desta pesquisa, tendo em vista que a sua eficiência depende, especialmente, do método científico escolhido para a sua validação. A metodologia demonstra como a pesquisa foi implementada, qual a forma de abordagem, os métodos e as técnicas que melhor se enquadram na problemática do trabalho científico, tendo em vista a obtenção dos seus resultados (CERVO; BERVIAN, 1983). O uso de uma metodologia adequada é um importante instrumento para caracterizar uma pesquisa, dando-lhe a correta forma através da qual se utilizam métodos e técnicas para a obtenção do conhecimento acerca do objeto de estudo.

3.1 Enquadramento metodológico

Pesquisar, de forma bem simples, é procurar respostas para indagações propostas (SILVA; MENEZES, 2005). Gil (2009) aponta o quanto é fundamental que o pesquisador faça um modelo conceitual da pesquisa, antecedendo a própria, no sentido de que sejam previamente delineadas, em nível de planejamento, todas as etapas e, por conseguinte, estabelecidos os métodos a ser empregados. O mesmo autor salienta que a pesquisa é requerida quando não se dispõe de informações suficientes para responder o problema, ou quando a informação disponível se encontra em estado desordenado, impossibilitando a relação com o problema. A utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos são importantes para o planejamento efetivo das ações desenvolvidas ao longo do processo de pesquisa (GIL, 2009).

Diante do exposto, a Figura 5 apresenta o conjunto de elementos teóricos e metodológicos utilizados nesta pesquisa, a fim de fundamentar as análises da contempladas neste estudo.

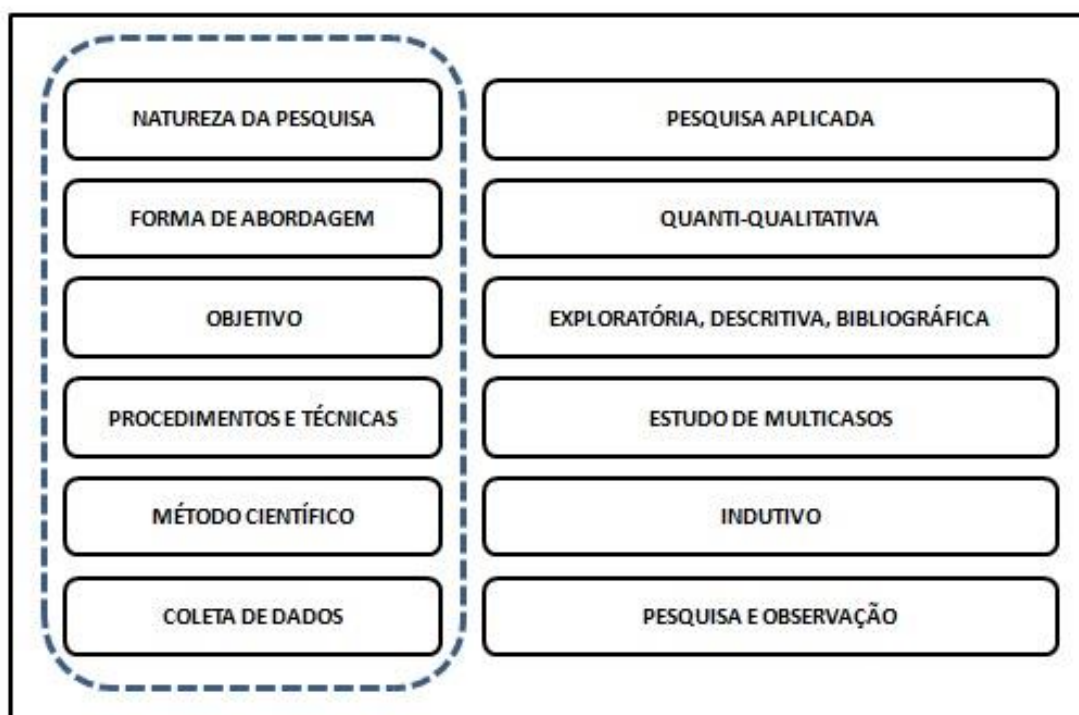


Figura 5 - Enquadramento metodológico.

Quanto à natureza, esta pesquisa caracteriza-se como aplicada, pois a partir do problema proposto para o estudo pretende-se resolver questões concretas e demonstrar uma expressão mensurável do que foi proposto. Demo (2000, p. 21) afirma que uma pesquisa dita como empírica é aquela que “trata da face empírica e factual da realidade, de preferência mensurável; produz e analisam dados, procedendo sempre pela via do controle empírico e factual”.

Do ponto de vista da forma de abordagem, a pesquisa se caracteriza como qualitativa, pois considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito, que não pode ser traduzido por números (SILVA; MENEZES, 2005). Também é quantitativa, pois se caracteriza pela atuação nos níveis de realidade e apresenta como objetivos a identificação e apresentação de dados, indicadores e tendências observáveis. Portanto, a abordagem utilizada foi tanto qualitativa quanto quantitativa, de forma a se poder estabelecer relevância da relação de elementos de competitividade com as redes sociais digitais utilizadas pelas IES. Demo (2000, p. 231) aponta que, “embora metodologias alternativas facilmente se unilateralizem na qualidade política, destruindo-a em consequência, é importante lembrar que uma não é maior, nem melhor que a outra. Ambas são da mesma importância metodológica”.

Do ponto de vista de seus objetivos, a pesquisa enquadra-se como exploratória, descritiva e bibliográfica. Possui um caráter exploratório, pois se espera que com a sua realização obtenha-se um conhecimento maior sobre as redes sociais digitais e os processos de competitividade organizacional. Teixeira (2005, p. 126) aponta que a visão do estudo exploratório:

permite ao pesquisador aumentar sua experiência em torno de certo tópico-problema, podendo servir como ponto de partida para futuros levantamentos onde o pesquisador poderá aprofundar melhor o que estudou neste primeiro tópico-problema (TEIXEIRA, 2005, p. 126).

Também sobre o estudo exploratório Gil (2009) aponta que este método é usado quando o tema é pouco explorado e torna-se difícil formular hipóteses precisas e operacionalizáveis sobre ele. Assim, neste estudo não constam hipóteses previamente formuladas por se tratar de uma verificação acerca do tema escolhido. “Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato” (GIL, 2009, p. 27).

A pesquisa possui um caráter descritivo, pois visa descrever as características de determinadas IES e estabelecer uma relação entre as variáveis. Sobre as pesquisas descritivas, Gil (2009) destaca que essas são utilizadas pelos pesquisadores sociais preocupados com a atuação na prática. “São também as mais solicitadas por organizações como instituições educacionais, empresas comerciais, etc.” (GIL, 2009, p. 28). Esta pesquisa tem caráter descritivo por ter sido observado, registrado e analisado os fenômenos, sem manipulá-los (CERVO; BERVIAN, 1983). Também tem caráter bibliográfico, pois foi elaborada a partir de materiais publicados, principalmente livros, artigos de periódicos e material disponível na internet.

Adotaram-se os procedimentos de pesquisa multicasos (YIN, 2005), por ele propiciar a possibilidade de analisar dois ou mais sujeitos, organizações etc. e por haver maior foco na compreensão e na comparação qualitativa dos fenômenos. Este procedimento de pesquisa caracteriza-se pelo maior foco na compreensão e na comparação qualitativa dos fenômenos. O estudo multicasos proporciona uma maior abrangência dos resultados, não se limitando às informações de uma só organização, além de proporcionar uma maior abrangência dos resultados.

As ciências são caracterizadas pela adoção de métodos científicos. Atividades sistemáticas e racionais configuram o método, isto possibilita ao pesquisador alcançar

os objetivos almejados com economia e segurança, gerando, assim, conhecimentos, com intuito de auxiliá-lo no processo de tomada de decisões (LAKATOS; MARCONI, 2012).

O método que proporcionou a base lógica desta pesquisa é o método indutivo, que considera que o conhecimento é fundamentado na experiência, não levando em conta princípios pré-estabelecidos, ou seja, a generalização deriva de observações de casos da realidade concreta (SILVA; MENEZES, 2005). No método indutivo, parte-se de fatos ou fenômenos em que se deseja conhecer as causas. Após, procura-se compará-las com a finalidade de descobrir a relação existente entre elas. Na etapa final, procede-se à generalização, baseada na relação verificada entre os fatos e fenômenos.

Este método parte do particular e coloca a generalização como um produto posterior do trabalho e coleta de dados particulares (GIL, 2009). No método indutivo, parte-se de dados particulares constatados, faz-se uma conclusão a respeito de uma verdade geral ou universal, não presente nas partes examinadas. Desta forma, o objetivo deste método é levar às conclusões mais amplas do que as premissas nas quais se basearam (LAKATOS; MARCONI, 2012). As constatações particulares levam à elaboração de generalizações (GIL, 2009; LAKATOS; MARCONI, 2012). Ainda Gil (2009, p. 11) aponta que:

As conclusões obtidas por meio de indução correspondem a uma verdade não contida nas premissas consideradas, diferentemente do que ocorre com a dedução. (...) por meio da indução chega-se a conclusões que são apenas prováveis (GIL, 2009, p. 11).

Destaca-se que o método escolhido foi um elemento crucial para a realização deste trabalho. Dadas às características do tema, adotou-se método indutivo, pois ele possibilita constatações que levam às generalizações, pois as verdades gerais são decorrentes de verdades particulares (CERVO; BERVIAN, 1983).

Por fim, para a coleta de dados recorreu-se a base de dados do Ministério da Educação (MEC), através do *e-mec*¹², para realizar um levantamento específico e coletar informações e dados sobre as IES. Cabe salientar que o *e-mec* é um sistema disponível na internet para que as IES façam o credenciamento e o reconhecimento, busquem autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos. O

¹² Disponível em: <<http://emec.mec.gov.br/>>. Acesso em 14 set. 2012.

sistema funciona desde 2007 e permite a abertura e o acompanhamento dos processos pelas instituições de forma simplificada e transparente.

3.2 Instrumentos utilizados

Na etapa de aplicação do sistema de mensuração proposto usou-se a técnica de observação, que utiliza os sentidos no exame de determinados aspectos da realidade (LAKATOS; MARCONI, 2012). Esta técnica possibilitou ao pesquisador os meios diretos e satisfatórios para observar uma variedade de fenômenos.

As observações realizadas nos sites das IES selecionadas e diretamente nas suas redes sociais digitais tiveram o objetivo de colher informações pertinentes para a construção do instrumento de diagnóstico que é esboçado no Apêndice A. Oliveira (2004) salienta que o diagnóstico é a primeira fase de um processo de planejamento estratégico, compreendendo o levantamento, a auditoria, a análise e a verificação da realidade interna e externa de uma organização. Portanto, foi necessária a realização de um diagnóstico e avaliações quantitativas e qualitativas (ESPOSTO; GEROLAMO; RENTES, 2002).

O instrumento de diagnóstico conteve questões que buscavam levantar a situação das IES em questão, com relação às suas interações nas redes sociais digitais. O diagnóstico, portanto, constituiu-se na principal ferramenta de coleta de dados primários, considerando que o tema é razoavelmente novo, e existem poucas fontes acadêmicas para consulta e apenas alguns dados empíricos sobre disponíveis o assunto. Vale lembrar que a fase de construção do diagnóstico foi precedida do levantamento bibliográfico sobre o tema e uma análise de pesquisas de mercado, que tratam dos usos e práticas nas empresas.

Faz-se importante destacar também que as informações obtidas por meio do diagnóstico consistem das percepções dos respondentes e de suas experiências no campo profissional. Não há, a princípio, nenhum ponto de vista colocado que seja das IES a que esses respondentes fazem parte. Então, o sentido da percepção envolvida na análise se restringiu às percepções externas imediatas manifestadas pelos participantes da pesquisa.

Após esta fase, houve a aplicação do diagnóstico junto ao conjunto de IES selecionadas para aplicação desta pesquisa. Para resguardar o nome das IES, adotou-se, na discussão dos resultados, uma denominação por letras do alfabeto (A, B, C, D, E, etc.), conforme Casado (2012). Os parâmetros utilizados para a seleção das IES que receberão o diagnóstico será:

- a) IES privada do Estado do Rio Grande do Sul; e
- b) IES privada do Estado do Rio Grande do Sul que comprovadamente já realize ações e atividades em redes sociais digitais.

3.3 Desenvolvimento da pesquisa

Com vistas a responder o problema de pesquisa proposto e alcançar os objetivos do presente trabalho, o desenvolvimento desta pesquisa foi dividido em quatro etapas: revisão bibliográfica, definição das bases conceituais, desenvolvimento e aplicação do sistema. Apresentam-se na Figura 6 os procedimentos adotados na pesquisa.

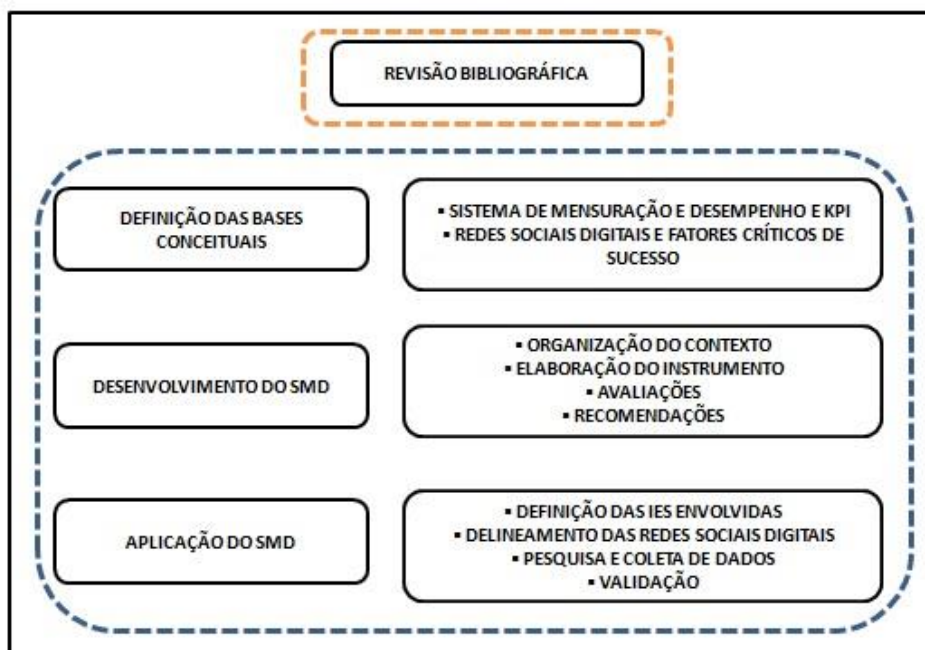


Figura 6 - Etapas para o desenvolvimento da pesquisa.

3.3.1 Procedimentos para revisão bibliográfica

Foi realizada uma revisão bibliográfica dos temas relacionados à organização do ensino superior no Brasil. Em seguida, explorou-se bibliograficamente sobre o processo de avaliação de desempenho organizacional e a competitividade organizacional. Por fim, observou-se, a partir da literatura pertinente à informação, tecnologia e redes sociais digitais. Segundo Gil (2009, p. 50):

A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisa diretamente. Esta vantagem se torna particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço (GIL, 2009, p. 50).

Para a efetivação da revisão bibliográfica, recorreu-se às ferramentas de investigação que fossem capazes de proporcionar informações fidedignas ao pesquisador sobre os conceitos abordados. Assim, utilizou-se prioritariamente o portal de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Também, foram pesquisados livros dos principais autores e ainda, anais de congressos.

No Quadro 1 apresenta-se os pontos abordados na revisão bibliográfica e os principais autores citados.

PONTOS ABORDADOS	PRINCIPAIS AUTORES
Organização do ensino superior no Brasil	Stallivieri (2009), MEC.
Processo de desempenho organizacional	Halliday (2001), Neely (1999, 2005), Fernandes (2006), Siluk (2007), Hubbard (2008), Goessler (2009).
Competitividade organizacional	Coutinho e Ferraz (1994), Di Serio e Vasconcelos (2009).
Informação, tecnologia e redes sociais digitais	Recuero (2009), Terra (2010), Cerqueira e Silva (2011), Gabriel (2012), Sartori (2012), Montardo e Carvalho (2012).

Quadro 1 - Pontos abordados na revisão bibliográfica.

Assim, este trabalho utilizou-se basicamente destas bibliografias para a compilação dos conceitos.

3.3.2 Definição das bases conceituais

Para realizar a construção da proposta do sistema de mensuração de desempenho, houve a escolha de bases conceituais, sendo elas: Sistema de mensuração de desempenho e KPIs e Redes sociais digitais e Fatores críticos de sucesso.

A fim de elencar os pontos principais que fundamentarão o SMD proposto neste estudo, torna-se essencial estabelecer indicadores que serão mensurados com vistas a atingir os objetivos propostos. Para que se possa chegar ao desempenho da organização são necessários indicadores ou medidas de desempenho, que são os resultados expressos de forma quantitativa ou qualitativa do desempenho avaliado (SILUK, 2007). Esses indicadores são chamados de KPIs (*Key Performance Indicators*), que para Parmenter (2007), representam um conjunto de medidas centradas nos aspectos de desempenho organizacional, que são os mais críticos para o atual e futuro sucesso da organização.

Diante da diversa variedade de sistemas de mensuração de desempenho, ainda observa-se uma dificuldade de classificar, organizar e mensurar os indicadores de desempenho. Assim, o estabelecimento de um conjunto de indicadores, que permitam acompanhar o desempenho de uma organização, é um dos motivadores para as organizações desenvolverem seus sistemas de controle e avaliação (LOVATO, 2011). A grande questão é saber se as medidas de desempenho escolhidas são adequadas, considerando que a definição de indicadores de desempenho facilita a análise das causas e efeitos dos desvios, entre o programado e o realizado. O objetivo dos indicadores de desempenho é permitir identificar se os processos estão sob controle e onde o processo de melhoria é necessário, além de permitir ações sobre as causas geradoras de desempenho futuro (SILUK, 2007).

Para o sistema de mensuração apresentado neste estudo, elencaram-se quatro KPIs principais que irão compor a proposta de métrica (CERQUEIRA; SILVA, 2011), conforme disposição na Figura 7:

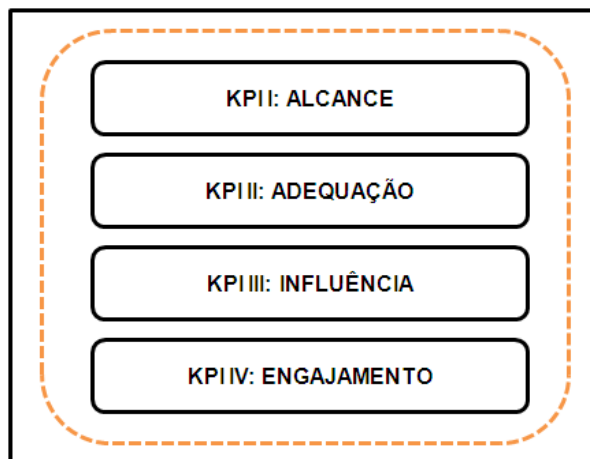


Figura 7 - KPIs abordados na métrica.

Fonte: Adaptado de Cerqueira e Silva (2011).

Os KPIs abordados na métrica são: alcance, adequação, influência e engajamento. Alcance significa o grau efetivo de disseminação que um perfil possui. A adequação está ligada ao grau de proximidade que os conteúdos têm com as características e valores da organização. A influência se refere ao grau de atenção e mobilização que determinado conteúdo ou perfil pode gerar nos envolvidos no processo. E o engajamento refere-se ao grau de participação de determinado grupo em relação a um tema ou assunto.

A partir do desenvolvimento desta métrica foi proposto o sistema de mensuração de desempenho, em função das interações das Instituições de ensino superior privadas nas redes sociais digitais e baseado em outros modelos já existente na literatura.

Quando à metodologia para a análise de redes sociais digitais, é inerentemente uma empreitada interdisciplinar. Seus conceitos foram desenvolvidos por um propício encontro da teoria social e da aplicação de matemática formal, da estatística e dos métodos computacionais (FRAGOSO; RECUERO; AMARAL, 2011).

Os avanços tecnológicos permitiram uma redução brutal nos custos de produção, armazenamento e distribuição de informações que com a expansão da *Web 2.0*, permitiu que milhões de pessoas expressassem suas opiniões para uma grande massa de internautas. Cada vez mais, as pessoas têm a capacidade de definir ou alterar suas escolhas de produtos ou serviços em função dos fluxos de informações que circulam na internet, e em especial nas redes sociais digitais (COUTINHO, 2010).

Nesse cenário, e dada à importância que as redes sociais digitais têm adquirido no mundo corporativo, quanto maior for o fluxo contínuo de informações, maior será a coesão e competitividade por parte das empresas. Para alcançar este objetivo, é preciso que ocorra o reconhecimento da importância de um correto fluxo de informação e do aproveitamento das oportunidades oferecidas pela tecnologia.

Considerando este cenário, existem diversos fatores que interferem diretamente nas redes sociais digitais, os quais são geralmente denominados de Fatores Críticos de Sucesso (FCS). São estes fatores que serão focalizados no modelo de SMD proposto neste estudo, buscando identificar e entender como eles interferem nos processos de competitividade das IES que interagem efetivamente nas redes sociais digitais. Para tanto, foi realizada uma revisão bibliográfica na literatura existente abordando temas referentes às IES, às redes sociais digitais e os FCS para a elaboração e proposição de um modelo de identificação de fatores críticos que surgem das interações das IES nas redes sociais digitais.

Rockart (1979) afirma que o grande problema das organizações tem origem no excesso de informações e na identificação de quais informações realmente serão necessárias para a tomada de decisão. Assim, como solução, ele propõe o “método dos fatores críticos de sucesso”. Os “*critical success factors*” (ROCKART, 1979, p. 5) foram traduzidos no Brasil como “fatores críticos de sucesso” ou “fatores-chave de sucesso” (FURLAN, 1997), sendo fundamentais para alcançar os objetivos executivos, estratégicos ou táticos de uma organização, garantindo o seu desempenho competitivo mesmo se outros fatores forem deixados de lado (FURLAN, 1997).

Alguns temas mais específicos foram pesquisados em bases de dados confiáveis e em artigos acessados através do portal de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e anais de eventos. Todos esses dados oportunizaram a construção do estado da arte referente ao tema pesquisado.

Assim, depois de construídas as bases conceituais e estabelecidos os fatores e requisitos a serem considerados na proposição do sistema, deu-se seguimento à pesquisa, coleta e tabulação dos dados, análises e discussão dos resultados.

3.3.3 Desenvolvimento do SMD

Baseado na revisão da literatura realizada, este estudo propõe, a partir da modelagem de um sistema de mensuração de desempenho, avaliar os processos de competitividade das Instituições de ensino superior privadas que surgem a partir das suas interações nas redes sociais digitais.

Para o desenvolvimento do SMD, a partir do contexto no qual esta pesquisa está fundamentada, as etapas que foram realizadas estão dispostas na Figura 8.



Figura 8 - Etapas para a construção do SMD.

Na etapa I foram identificadas as IES principais em que o SMD foi aplicado. Esta etapa foi fundamental para uma adequação das realidades das IES selecionadas. A identificação deste contexto proporcionou embasamento para a segunda etapa, onde foi aplicado o instrumento que teve a finalidade de conhecer e observar a situação de cada IES, considerando as suas interações nas redes sociais digitais. O instrumento diagnóstico foi enviado via *Facebook* (Figura 9) para as IES selecionadas, dada a impossibilidade prática de se poder entrar em contato pessoalmente com as Instituições de ensino. O retorno do envio dos diagnósticos foi consolidado. Para a verificação e análise dos dados obtidos através da utilização do instrumento diagnóstico, utilizou-se primeiramente *software* Microsoft Excel®, programa de planilha eletrônica escrita e produzida pela Microsoft, onde se organizou os dados levantados de maneira a facilitar a análise dos resultados para a aplicação

propriamente dita do SMD. A compilação dos resultados é apresentada no próximo capítulo.



Figura 9 - Envio do instrumento diagnóstico via *Facebook*.

A fase III constou a avaliação do SMD. De posse do diagnóstico já elaborado e dos resultados aplicados nas IES selecionadas, os resultados passaram por uma avaliação, que consistiu na mensuração do impacto das ações segundo os juízos de valores das IES envolvidas, o que possibilitou ao sistema fornecer considerações, sobre a IES.

Na fase IV aparece as recomendações que consistem nas metas e etapas necessárias para o alcance dos resultados esperados, conforme decisão e realidade de cada IES. Estas recomendações visam melhorar o desempenho da IES nas redes sociais digitais.

3.3.4 Aplicação do SMD

Para a aplicação do SMD, optou-se pela escolha das IES privadas do Estado do Rio Grande do Sul, que interagem nas redes sociais digitais, considerando que a educação superior abrange os cursos de graduação e pós-graduação nas diferentes áreas profissionais. No contexto histórico, a expansão do ensino superior no Rio Grande do Sul seguiu um padrão próprio: ao invés da multiplicação de escolas e universidades particulares com caráter empresarial, o que se assistiu foi à criação de instituições privadas, concentradas principalmente no nordeste e noroeste do estado, com forte caráter comunitário, motivadas pelas necessidades e perspectivas de desenvolvimento regional (NEVES, 1995).

No século passado, há que se destacarem dois pólos urbanos com relação à criação de escolas de nível superior: Pelotas e Porto Alegre. Porto Alegre acabou afirmando-se como pólo principal da oferta de oportunidades de formação superior para todo o Estado. A partir dos anos 60, assistiu-se a um processo de autonomização do interior com relação à capital. Ou seja, houve o desenvolvimento de novos projetos com o objetivo de regionalizar o ensino superior, interiorizando-o. A década de 70 foi marcada pela multiplicação de escolas superiores por todo o estado, oferecendo cursos e oportunidades de formação superior com cursos em áreas de licenciatura, direito e humanidades. Já na década de 80, observou-se o caráter comunitário destas instituições marcando pela luta por um tratamento diferenciado por parte dos órgãos responsáveis pela política de ensino superior e ainda, o fomento científico e tecnológico, tanto em nível estadual como nacional.

Nos últimos anos o perfil institucional do RS vem sofrendo importantes mudanças. De um lado, desenha-se um processo multifacetado de reaglutinação destas iniciativas e revisão dos modelos gerenciais, através da fusão, integração e da formação de consórcios e outras modalidades de parceria. De outro lado, assiste-se a uma transformação da estrutura de atividades e de ofertas de cursos e serviços (NEVES, 1995).

Atualmente, o estado do Rio Grande do Sul, conforme dados do IBGE, tem uma população total de 10.695.532 milhões de habitantes. Dados da UNESCO apontam que RS possui uma rede bastante interiorizada, com grande número de instituições em vários municípios. Em 2013 o Estado conta com 96 Faculdades, 19 Universidades,

5 Centros Universitários e 3 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. A disposição das Universidades e Campi no RS pode ser percebida na Figura 10.

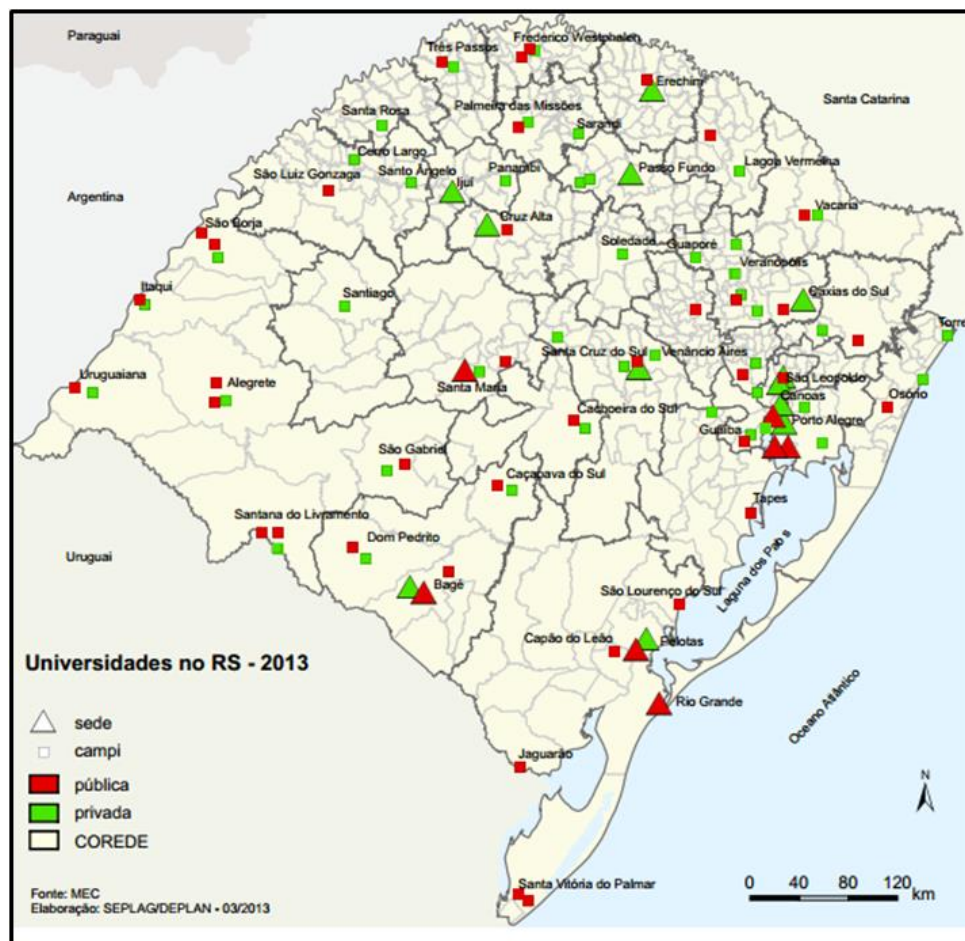


Figura 10 - Universidades e Campi do RS 2013.

Fonte: Atlas Socioeconômico do RS.

Do total de 124 IES, 114 são privadas, incluindo privadas sem fins lucrativos, com fins lucrativos e beneficentes, que são o foco deste estudo. Todas estas informações destacam a importância do setor privado no Estado do Rio Grande do Sul. Conforme saliente Sampaio (2000), a posição majoritária do setor privado em número de matrículas e estabelecimentos tornou-se uma realidade a partir de meados da década de 60. Para Bicalho (2004), diferentemente do que ocorreu em outros níveis de ensino, a expansão do ensino superior, por meio da iniciativa privada, pode ser considerado um fator de democratização, à medida que amplia o acesso.

Quanto ao delineamento das redes sociais digitais, este se deu a partir de graus de conexão, que foram delimitados por meio de análises propriamente ditas, ou seja,

a escolha das redes sociais foi pensada e delimitada em função dos elementos observados. A pesquisa e a coleta de dados foi realizada com todas as Instituições de ensino superior do setor privado do Rio Grande do Sul que interagem efetivamente nas redes sociais digitais. Esta coleta foi realizada de outubro a novembro de 2013, com o envio da ferramenta realizado diretamente para IES através do seu *Facebook* institucional. O diagnóstico foi montado, antes do envio, utilizando o editor de formulário *Google Docs®* que é um pacote de aplicativos do Google que funciona totalmente on-line diretamente no *browser*. No questionário havia a possibilidade de não identificação do nome da IES, com o intuito de manter o sigilo dos dados (Figura 11).

Sistema de mensuração de desempenho nas redes sociais digitais como suporte no processo de competitividade

O Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Maria, por intermédio do Prof. Dr. Julio Cezar Mairesse Siluk, vem apresentar o Projeto de Pesquisa intitulado "SISTEMA DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO NAS REDES SOCIAIS DIGITAIS COMO SUPORTE NO PROCESSO DE COMPETITIVIDADE".

O projeto consiste na avaliação da competitividade de instituições de ensino superior do setor privado, com base na proposição de sistema de mensuração de desempenho das redes sociais digitais.

Assim, gostaríamos de contar com seu apoio, permitindo a aplicação em sua instituição do diagnóstico, sobre o qual será desenvolvido o trabalho pretendido, sendo, posteriormente, disponibilizado o retorno dos dados obtidos.

Para tanto, apresentamos a aluna/pesquisadora Charlene Dalcol, que conduzirá o trabalho em sua instituição de forma online.

Solicitamos, por fim, que seja autorizado o uso acadêmico dos dados obtidos, reinterando que após a conclusão deste será realizado o retorno a sua IES assim como a produção acadêmica originada com a presente atividade será disponibilizada cópia.

Despedimo-nos, gratos pela colaboração com esta Universidade, sempre em prol do desenvolvimento da sociedade que a guamece.

*Obrigatório

Nome/sigla da Instituição:

Cargo/ função do respondente: *

Figura 11 - Perspectiva do formulário no *Google Docs®*.

Ao final, serão apresentados os dados relevantes da pesquisa, ou seja, as conclusões obtidas a partir da aplicação do sistema proposto, incluindo descrições detalhadas dos critérios utilizados. Assim, o pesquisador percorrerá todas as possibilidades enumeradas neste estudo, procurando responder às necessidades da pesquisa e ainda, procedendo às alterações e combinações necessárias que surgirão ao longo do processo para otimizar todas as possibilidades de atingir os objetivos propostos.

A validação da realização desta pesquisa ocorrerá em função do aumento da quantidade de informações que precisam ser processadas pelas organizações,

ocasionando a necessidade de aprimorar os processos de competitividade. A partir deste cenário, as redes sociais digitais assumem a função de promover relacionamentos entre Instituições e *stakeholders*. Mais do que simples intercâmbio de informações, elas representam um desafio no ambiente organizacional, que amplia a capacidade de difusão de informações.

Independente dos aspectos já mencionados existe um interesse do pesquisador, em virtude da dificuldade de encontrar na literatura abordagens específicas referentes ao tema, o que exprime a carência deste tipo de produção no Brasil. Espera-se que o sistema de mensuração de desempenho desenvolvido neste estudo traga contribuições e novas reflexões para a melhoria do desempenho organizacional das instituições educacionais e também, para o aprofundamento de estudos de novos modelos.

4 SISTEMA DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO NAS REDES SOCIAIS DIGITAIS

As redes sociais digitais são hoje um importante elemento de interação entre as organizações e seus consumidores. Neste contexto, percebe-se que a sua utilização por parte das organizações tem vantagens relacionadas com o nível de rapidez com que é possível trocar informações e com a extensão da audiência que é possível ser atingida. Logo, elas podem funcionar como fator importante para sua sobrevivência no mercado.

No entanto, é difícil apurar que parte dos objetivos atingidos teve origem a partir das interações das organizações nas redes sociais digitais. Não é fácil quantificar as ações tomadas pelas organizações nestes meios, já que poderão existir diversos fatores de influência. Mas ainda assim, existem já alguns métodos que procuram realizar esse tipo de mensuração. É o caso dos SMDs.

Os sistemas de mensuração de desempenho oferecem princípios de excelência e padrões de qualidade com foco na estratégia, nos processos e nos resultados (GALVÃO; CORRÊA; ALVES, 2011). Pidd (1998) considera um modelo como “uma representação externa e explícita de parte da realidade visto pela pessoa que deseja usar aquele modelo para entender, mudar, gerenciar e controlar parte daquela realidade”.

Assim, a realidade apontada neste estudo é a verificação e acompanhamento da avaliação do desempenho de Instituições de ensino do setor privado. No intuito de construir um sistema que permita as IES acompanharem e direcionarem seu desempenho nas redes sociais digitais há que se estabelecerem alguns pontos relevantes:

- a) Organizações do setor educacional, como faculdade privadas, apresentam características peculiares e sofrem forte regulação do governo. Por isso, torna-se necessário um adequado sistema de mensuração de desempenho, com critérios que levem em conta as peculiaridades de cada processo, possibilitando o estabelecimento de uma avaliação global e individual;

- b) A sobrevivência das organizações educacionais vai muito além do seu desempenho financeiro. A combinação de fatores críticos de sucesso determina a capacidade de melhorar seus processos e dar respostas imediatas às pressões ambientais; e
- c) O desempenho organizacional deve ser mensurado com base em dimensões, para examinar processos, rever indicadores e metas, com vistas à melhoria da gestão organizacional.

A fundamentação teórica proporcionada pela prévia revisão da literatura realizada permitiu a proposição de uma modelagem de sistema de mensuração de desempenho para avaliar os processos de competitividade que surgem a partir das interações das organizações nas redes sociais digitais. Neely et al. (1999) define alguns elementos importantes que devem ser contemplados para o desenvolvimento de métricas de desempenho. Para os autores, uma métrica, para ser bem compreendida e se constituir em fonte confiável de informação deve considerar dez elementos, conforme o Quadro 2:

Elemento 1	Título: o título da medida deve estar claro.
Elemento 2	Propósito: a razão que sustenta a existência da métrica deve ser especificada.
Elemento 3	Métrica relacionada à: se a medida que está sendo considerada não se relaciona a nenhum dos objetivos do negócio então, alguém pode questionar se a medida deveria ser introduzida.
Elemento 4	Alvo/meta: os níveis de desempenho que um negócio precisa alcançar para satisfazer esses objetivos são dependentes de quão bons são seus competidores são.
Elemento 5	Fórmula: sempre é possível definir a fórmula de forma que sejam induzidas boas práticas de negócios.
Elemento 6	Frequência: a frequência com que o desempenho deve ser registrado e relatado é uma função da importância da medida e do volume de dados disponíveis.
Elemento 7	Quem mede: a pessoa que irá coletar e reportar os dados deve ser identificada.
Elemento 8	Origem dos dados: a origem dos dados primários deve ser identificada.
Elemento 9	Quem age nos dados: a pessoa que irá agir conforme os dados mostrem necessidade de providências deve ser identificada.
Elemento 10	O que eles fazem: sempre é possível definir o processo de gerenciamento que será seguido.

Quadro 2 - Elementos para o desenvolvimento de métricas de desempenho.

Fonte: Adaptado de Neely et al. (1999).

Quando à metodologia para a análise de redes sociais digitais, destaca-se que seus conceitos foram desenvolvidos por um propício encontro da teoria social e da aplicação de matemática formal, da estatística e dos métodos computacionais (FRAGOSO; RECUERO; AMARAL, 2011).

As medidas e indicadores de alcance, adequação, influência e engajamento estão relacionados entre si, uma vez que investigam relações explicativas para os resultados obtidos durante e após a aplicação do modelo, podendo ser encarados como um instrumento para medir a utilização das redes sociais digitais, com vista à mensuração e à tomada de decisão. Para uma efetiva implementação das medidas e indicadores selecionados tornou-se necessário estabelecer a estrutura, analisar objetivos e planejar, sob o enfoque sistêmico. Assim sendo, a análise das medidas e indicadores envolveu medidas disponíveis, aplicabilidade e eficácia teórica, oportunidade e propriedade de aplicação no ambiente das Instituições e possíveis adequações necessárias para a implementação.

Uma vez definida as métricas que compõem o SMD, apresentado neste estudo como um conjunto de processos e ferramentas para coletar e analisar dados e apresentar informações sobre uma unidade organizacional (ESPOSTO; GEROLANO; RENTES, 2002) destacam-se a estrutura de etapas de estruturação do sistema.

4.1 Etapa 1 - Determinação do Escopo

De um modo geral, a *Web 2.0* trouxe algumas mudanças nos processos de comunicação. Exemplo claro disto é a utilização da internet para a interação em rede (BLANCHARD, 2011). Nesta esteira, as redes sociais digitais vieram a proporcionar e estimular este tipo de interação, sendo utilizadas intensivamente para comunicar e partilhar conteúdo (LAI; TURBAN, 2008).

A fundamentação teórica proporcionada pela prévia revisão literária permitiu estruturar uma modelagem, na forma de um sistema de mensuração de desempenho das redes sociais digitais que pudesse avaliar estas interações em rede, com vistas ao alcance de processos de competitividade em Instituições de ensino superior do setor privadas. Considerando que um modelo é a representação simplificada da realidade, com base na revisão bibliográfica realizada e nas observações feitas

diretamente nos *sites* do conjunto de IES selecionadas para esta pesquisa, o instrumento utilizado foi estruturado (sequenciado) em 3 fases, em função de assim se permitir uma abordagem mais ampla dos processos de interação das IES nas redes sociais digitais.

A primeira fase constou de duas questões que se organizaram objetivamente para obterem-se informações gerais sobre as Instituições selecionadas. Essas questões não eram de resposta obrigatória, considerando que as IES poderiam optar em não se identificar, ou seja, havia a possibilidade de responder o instrumento de forma anônima.

Na segunda fase pretendeu-se obter informações gerais sobre a Instituição afim de que se pudesse entender melhor a estrutura da organização em termos de tecnologia, planejamento e investimento em redes sociais digitais.

A terceira fase do instrumento foi organizada em quatro grandes blocos que levavam em consideração os quatro KPIs principais que compunham a proposta de métrica: alcance, adequação, influência e engajamento. Para cada um dos KPIs foram elaborados indicadores que visaram especialmente perceber que as redes sociais digitais têm vindo a ganhar um lugar de destaque na sociedade por reunirem um número cada vez maior de utilizadores, que comunicam entre si e partilham as suas experiências e opiniões, considerando as redes sociais digitais são plataformas que proporcionam e estimulam a comunicação intensiva e uma interação em rede entre os utilizadores (PINHEIRO, 2011).

4.1.1 KPI Alcance

O KPI alcance visa observar o grau de disseminação de conteúdo ou o potencial de disseminação que a rede social digital possui perante os seus usuários. O Quadro 3 sintetiza o aproveitamento do primeiro elemento teórico (KPI) considerado para definir a terceira fase de construção do instrumento, com as respectivas questões elaboradas.

BLOCO A	
KPI I	Questões
ALCANCE	A IES tem tradição de estimular conversas horizontais com os públicos estratégicos e essas conversas resultarem em mudanças de procedimento em serviços, produtos e processos?
	As iniciativas da IES nas redes sociais digitais estão alinhadas com a estratégia da Instituição?
	As iniciativas e atividades da IES nas redes sociais digitais possuem uma coordenação definida?
	As lideranças da IES têm clareza sobre o conceito e a importância das interações realizadas nas redes sociais digitais?

Quadro 3 - Primeiro elemento teórico e suas respectivas questões.

4.1.2 KPI Adequação

O KPI adequação levanta o grau de proximidade que o conteúdo distribuído na rede social digital tem em relação ao planejado. O Quadro 4 sintetiza o aproveitamento do segundo elemento teórico (KPI) considerado para definir a terceira fase de construção do instrumento, com as respectivas questões elaboradas.

BLOCO B	
KPI II	Questões
ADEQUAÇÃO	Existe um orçamento específico para ações/interações da IES nas redes sociais digitais?
	Existem temas, objetivos e metas definidas para a atuação da IES nas redes sociais digitais?
	São utilizados mecanismos de comunicação para fomentar a interação da comunidade acadêmica nas redes sociais digitais?

Quadro 4 - Segundo elemento teórico e suas respectivas questões.

4.1.3 KPI Influência

O KPI influência é uma medida que mostra o potencial de propagação da rede social digital e a reputação das mensagens que são distribuídas nela. O Quadro 5 sintetiza o aproveitamento do terceiro elemento teórico (KPI) considerado para definir a terceira fase de construção do instrumento, com as respectivas questões elaboradas.

BLOCO C	
KPI III	Questões
INFLUÊNCIA	A IES conhece profundamente as necessidades reveladas e não reveladas do público que interage diretamente nas suas redes sociais digitais?
	O desempenho das redes sociais digitais é avaliado com métricas específicas?
	A IES avalia sistematicamente os resultados das interações que surgem nas redes sociais digitais?

Quadro 5 - Terceiro elemento teórico e suas respectivas questões.

4.1.4 KPI Engajamento

O KPI engajamento é o grau de participação e envolvimento de determinado perfil ou grupo de pessoas em relação a uma determinada ação, tema ou assunto distribuído na rede social digital. O Quadro 6 sintetiza o aproveitamento do quarto elemento teórico (KPI) considerado para definir a terceira fase de construção do instrumento com as respectivas questões elaboradas.

BLOCO D		
KPI IV	Questões	Opções
ENGAJAMENTO	Das redes sociais digitais listadas, marque a(s) que a IES utiliza efetivamente.	<i>Orkut, Facebook, Twitter, YouTube, LinkedIn, Flickr, Blog, Instagram.</i>
	Relevância e novidade do conteúdo?	<i>Orkut, Facebook, Twitter, YouTube, LinkedIn, Flickr, Blog, Instagram.</i>

Quadro 6 - Quarto elemento teórico e suas respectivas questões.

Com base nesses critérios foi proposta a primeira etapa do sistema de mensuração de desempenho de redes sociais digitais que visa basicamente a construção e aplicação de indicadores que sejam capazes de observar como as redes sociais digitais podem interferir no desempenho das IES. Ou seja, pretende-se mostrar como um SMD pode ser utilizado para avaliar as organizações na utilização das redes sociais e evidencia-se o contributo desta técnica para uma melhor gestão destas plataformas por parte das empresas. Neste trabalho são ainda identificados diversos contextos dentro das redes sociais digitais e como elas podem ser utilizadas como oportunidade de obter vantagem competitiva e melhorar a posição da organização

frente ao mercado.

4.2 Etapa 2 – Identificação das Escalas

Para a análise dos dois primeiros blocos de questões, que são questões abertas, utilizou-se a análise de conteúdo que se constitui em uma técnica que trabalha os dados coletados, objetivando a identificação do que está sendo dito a respeito de determinado tema (VERGARA, 2005). Após decodificação do que foi comunicado, esses dados foram tratados como dados brutos e utilizados apenas para entendimento do contexto das IES (f) em relação às redes sociais digitais.

Para a análise e tratamento dos dados obtidos no bloco de questões (q), que envolveu a proposta de métrica Vq_f de cada uma delas foi desenvolvida duas escalas *Likert*. A primeira (escala 1) variando de 1 (um) a 5 (cinco) pontos, $\forall Vq_f \in \{1,2, \dots 5\}$, onde um representa um componente negativo e indesejável para a competitividade e os quatro componentes positivos, são os desejáveis para o processo de competitividade. Já a segunda (escala 2) varia de 1 (um) a 3 (três) pontos, $\forall Vq_f \in \{1,2,3\}$, onde um representa pouca relevância, dois representa relevância e três representa muita relevância. Esta segunda escala foi utilizada apenas para representar os dados obtidos no último bloco de questões do instrumento. Vale salientar que o instrumento diagnóstico, de maneira subjetiva, conseguiu se tornar quantificável ao ponto de formar escores individuais para cada KPI e, finalmente, formar um escore final denominado neste estudo de “Fator de Competitividade”.

Organizada a estrutura do SMD, atentou-se para a avaliação da relevância de cada questão, de forma que o desenvolvimento da modelagem pôde ser feita sem alteração dos elementos, o que permitiu uma modelagem padronizada.

4.3 Etapa 3 - Desenvolvimento da Modelagem

A partir da sumarização dos FCS em KPIs, foi possível elaborar a modelagem quantitativa do SMD, de forma a possibilitar a conversão da opinião qualitativa dos

gestores das IES ao formato quantitativo, o que permite a manipulação dos dados em prol da obtenção de informações claras capazes de remeter a situação destas em relação às redes sociais digitais. Para tanto, após a definição das duas escalas balizadoras do instrumento, tem-se que a pontuação dos indicadores Id_f em relação as questões contidas em seu escopo ($q \subset Id_f$), conforme mostra a Equação (1),

$$Id_f = \frac{\sum_{q=1}^n Vq_f}{TId} \times 100 \quad (1)$$

Onde TId é relativo a pontuação total possível de ser alcançada em Id_f , calculada segundo as diretrizes propostas pela Equação (2), para d representando, respectivamente, o Alcance ($d = 1$), Adequação ($d = 2$), Influência ($d = 3$) e Engajamento ($d = 4$).

$$TId = \sum_{q=1}^n TVq_f; q \subset Id_f \quad (2)$$

Com os resultados obtidos ao decorrer de Id_f , foi possível compor a métrica da Equação (3) relativa ao desempenho total DI_f da IES para a sua atuação competitiva nas redes sociais digitais,

$$DI_f = \frac{\sum_{d=1}^n Id_f}{n} \quad (3)$$

de modo que o ranqueamento das IES envolvidas com o processo em relação ao contexto (ODI_f) de avaliação é proposto a partir dos valores de DI_f , com base nos pressupostos descritos pela Equação (4),

$$ODI_f = \begin{cases} DI_f = \min_{1 \leq f \leq n} DI_f; ODI_{min} \\ \min_{1 \leq f \leq n} DI_f < wld < \max_{1 \leq f \leq n} DI_f; ODI_f \propto \Delta = \max_{1 \leq f \leq n} DI_f - DI_f \\ DI_f = \max_{1 \leq f \leq n} DI_f; ODI_{max} \end{cases} \quad (4)$$

sendo que, primeiramente, para todo e qualquer f maior ou igual a dois, deve-se verificar quais são os extremos máximo ODI_{max} e mínimo ODI_{min} de desempenho, para que em um segundo momento seja possível a constatação da situação proporcional intermediária das demais Instituições envolvidas ($ODI_f \propto \Delta$), tomando-se por referência ODI_{max} .

Por meio do cálculo dessa média, é possível observar em unidades quantitativas percentuais o nível de desempenho das IES elencadas que, finalmente, pode ser convertido para uma escala qualitativa, Tabela 1, através da atribuição de definição de cinco faixas de valores, que contém em sua estrutura a definição de limites inferiores e superiores para Id_f e DI_f , a fim de tornar mais dinâmica a tarefa de verificação de mensuração do contexto em questão.

Tabela 1 – Limites de faixas para a mensuração do desempenho qualitativo.

Faixa	Limite inferior de Id_f e DId_f	Limite superior de Id_f e DId_f	Desempenho qualitativo
1	Zero	10%	Insatisfatório
2	20%	40%	Razoável
3	50%	60%	Moderado
4	70%	80%	Pouco satisfatório
5	90%	100%	Satisfatório

Conforme referido, foi proposto um sistema de mensuração de desempenho com indicadores que fossem capazes de refletir como as redes sociais digitais podem influenciar, em termos de desempenho, as IES para fins de verificar o impacto dessas interações nos processos de competitividade. Por isso, optou-se por fazer o estudo dos processos de competitividade focado nas interações advindas dos relacionamentos nas redes sociais digitais. Foram escolhidos indicadores que expressassem a resposta das organizações às suas interações diretas nas redes sociais digitais.

Por outro lado, não foi possível ter acesso a informação relativa ao tempo despendido pelas organizações a interagir com os utilizadores nas suas páginas, ou ao custo de recursos humanos associados à dinamização das páginas. Assim sendo, optou-se por utilizar dados alternativos que expressassem a utilização dos recursos que uma organização pode dispor em suas redes sociais digitais para se comunicar com os utilizadores.

5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta e discute os resultados obtidos a partir da aplicação do SMD proposto, levando em conta que os sistemas de mensuração de desempenho oferecem princípios de excelência e padrões de qualidade com foco na estratégia, nos processos e nos resultados (GALVÃO; CORRÊA; ALVES, 2011).

A metodologia utilizada neste estudo, conforme supracitado no capítulo 3, foi o estudo de multicasos. Para Yin (2005) trata-se de forma de estudar vários estudos de caso relacionados, de maneira que se busquem evidências mais relevantes e convincentes em relação aos resultados obtidos pelo estudo isolado. Os objetos desse estudo de casos múltiplos foram as 114 IES selecionadas como *corpus* da pesquisa. Dessas, observou-se que apenas 88 interagem efetivamente nas redes sociais digitais. Ou seja, 16 IES não apresentam e nem mencionam em seus *sites* a existência de perfis em redes sociais digitais. Em buscas realizadas diretamente nas redes sociais também não se encontrou menção sobre perfis próprios das mesmas, sendo estas descartadas neste estudo.

Foram enviados então, um total de 88 questionários que resultaram em 12 retornos. Das 12 IES que retornaram com suas respostas, 4 delas optaram em não se identificar. Das oito restantes, a IES “A” está localizada na cidade de Tapejara, próximo a cidade de Passo Fundo. Trata-se de uma Instituição que oferece cursos de graduação e pós-graduação nas áreas de Administração e Desenvolvimento de Sistemas e Ciências Contábeis. Esta IES interage apenas no *Facebook* e seu perfil tem 391 “curtidas”.

A IES “B” localiza-se na cidade de Canela, região das Hortênsias e oferece cursos de graduação e pós-graduação na área de Hotelaria. Esta IES apresenta interação no *Facebook*, com 3.629 “curtidas”, no *Twitter* com 614 seguidores e 3.710 *tweets*, no *YouTube* e no *MSN*, que oferece atendimento *online*.

A IES “C” é uma Instituição bastante conceituada e se localiza na cidade de Passo Fundo, oferecendo cursos de graduação e pós-graduação em nível de Mestrado e Doutorado nas mais diversas áreas do conhecimento. A IES “C” interage no *Facebook* com 26.820 “curtidas”, no *Twitter* com 5.119 seguidores e 24.194 *tweets*, no *YouTube* e em um *chat* específico para atendimento *online*.

Também na região de Passo Fundo encontra-se a IES “D”, uma Instituição que oferece cursos de graduação e pós-graduação na área de Filosofia. Esta IES interage apenas no *Facebook*, apresentando um total de 400 curtidores.

Na capital, Porto Alegre, encontra-se a IES “E”, que oferece cursos de graduação e pós-graduação na área de gestão de negócios. A IES “E” interage no *Facebook* com 7.315 curtidas e no *Twitter* com 156 seguidores e um total de 1.980 *tweets*. A IES “F” localiza-se na cidade de Santa Maria e, é uma faculdade que oferece os cursos de graduação em Direito e Ciências Contábeis, além de cursos de pós-graduação nessas áreas. Esta IES mantém um perfil no *Facebook* com 4.548 “curtidas” e outro no *Twitter* com 679 seguidores e 3.092 *tweets*. A IES “G” localiza-se também na capital, Porto Alegre e oferece 11 cursos de graduação e 4 de pós-graduação. Esta IES interage no *Facebook* com 2.051 curtidores e também, no *Twitter* com 342 seguidores e 796 *tweets*.

A última IES que retornou é a IES “H” que se localiza na cidade de Bento Gonçalves, região serrana do Estado do RS. Apresenta cursos de graduação e pós-graduação. Esta IES tem apenas perfil no *Facebook* no um total de 17 curtidores.

Ao focar este trabalho na proposição e aplicação de um SMD a um conjunto de Instituições de ensino superior em particular, pretendeu-se dar um contributo para a compreensão geral acerca da utilização de um sistema de mensuração no contexto das redes sociais digitais. Não se pretendeu, portanto, fazer generalizações estatísticas acerca das IES estudadas, mas sim demonstrar a aplicabilidade do SMD neste contexto e quais os benefícios que este instrumento poderá proporcionar às IES no que tange aos seus processos de competitividade.

Utilizando essas informações e os dados da Tabela 2 obteve-se, primeiramente, um índice aqui chamado de “Desempenho Total”. Este índice representa o ranqueamento total das IES em relação aos KPIs principais que compuseram a proposta de métrica, sendo eles: alcance, adequação, influência e engajamento.

Tabela 2 – Resultados obtidos com a mensuração de desempenho proposta.

IES (<i>f</i>)	ALCANCE	ADEQUAÇÃO	INFLUÊNCIA	ENGAJAMENTO	<i>DI_f</i>
	(<i>d</i> = 1)	(<i>d</i> = 2)	(<i>d</i> = 3)	(<i>d</i> = 4)	
	<i>I1_f</i>	<i>I2_f</i>	<i>I3_f</i>	<i>I4_f</i>	
A	85%	67%	67%	40%	65%
B	95%	93%	93%	55%	84%
C	90%	73%	73%	85%	80%
Não identificada	85%	67%	93%	43%	72%
D	55%	20%	33%	75%	46%
E	100%	100%	80%	60%	85%
Não identificada	90%	87%	80%	68%	81%
Não identificada	90%	67%	87%	93%	84%
Não identificada	80%	67%	80%	80%	77%
F	95%	93%	100%	70%	90%
G	75%	53%	73%	53%	64%
H	65%	47%	67%	20%	50%

Verifica-se, portanto, que a IES “F” obteve um somatório de 90% no seu Desempenho Total. Tanto no KPI alcance quanto no KPI adequação a mesma ficou com índices superiores a 90%, o que significa dizer que se encontra na faixa 5, com desempenho qualitativa satisfatório. Ou seja, as iniciativas que são propagadas nas suas redes sociais digitais estão alinhadas com as suas estratégias e a IES entende ser de suma importância tudo aquilo que é propagado neste meio digital, por isso mantém um orçamento específico para tratar das suas ações nos seus perfis e ainda, utiliza mecanismos pontuais para fomentar as interações da comunidade acadêmica neste meio. No KPI engajamento, a IES “F” encontra-se na faixa 4, com desempenho qualitativo pouco satisfatório, o que implica dizer que em termos de atrair pessoas e fazer com que elas interajam com o perfil, a IES ainda precisa descobrir e compreender a real necessidade que o seu público-alvo possui.

É preciso, neste caso, que a IES organize algo útil e traga algo relevante por um longo tempo. Um bom trabalho de engajamento pode ter início, por exemplo, com uma estratégia que consiga atrair pessoas certas, proporcionando a elas um bom conteúdo.

A segunda melhor colocada em Desempenho Total foi a IES “E” que obteve percentual de 100% nos KPIs alcance e adequação, o que significa que ela tem, nesses dois indicadores um desempenho qualitativo satisfatório. A IES “E” então consegue modificar seus procedimentos em serviços, produtos e processos a partir das suas interações nas redes sociais digitais, com as lideranças tendo clareza sobre esses processos e ainda, apresentando orçamento específico para ações em redes

sociais digitais e utilizando mecanismos específicos de comunicação para fomentar a comunidade acadêmica a interagir nos perfis de redes sociais digitais. Pode-se afirmar que esta IES, não necessita aumentar seu alcance nas redes sociais digitais. Basta então manter seu público-alvo interagindo com sua presença *online* por meio da realização ações que prendam a atenção dos usuários com compartilhamentos agradáveis e conteúdos adaptados aos interesses deles.

Também, esta IES sabe exatamente com que pessoas ela está se comunicando, o que estas pessoas realmente desejam. Suas postagens nas redes sociais digitais estão condizentes com a realidade, e ela está conseguindo transmitir com clareza e objetividade a mensagem a ser passada. No KPI influência, a IES “E” ficou na faixa 4, sendo seu desempenho qualitativo pouco satisfatório. As pessoas compartilham assuntos que mais lhe interessam, correspondendo à afinidade e, conseqüentemente, autoridade sobre este assunto. Por isso, a IES “E” ainda precisa conhecer mais profundamente as necessidades reveladas e não reveladas do público que interage diretamente nas suas redes sociais digitais.

No KPI engajamento, esta IES apresentou um índice 10% menor do que a IES “F”, o que significa que neste indicador a IES tem um desempenho qualitativo moderado. Isto é bastante preocupante porque mostra que a IES “E” possui baixa participação e envolvimento em seus perfis. Neste caso, sugere-se que se atente para a manutenção do público-alvo sempre atualizado com informações sobre o dia a dia da Instituição, ou seja, quanto mais pessoas acompanharem seus perfis e compartilharem seus conteúdos, maior será o número de pessoas impactadas, o que pode converter uma parcela mais densa e fiel de utilizadores. Faz-se necessário elaborar um plano de ação bem delineado para que a rede social digital seja utilizada em prol da IES, observando que será publicado e como será o trabalho da IES em longo prazo.

Das 12 IES envolvidas diretamente neste estudo, a IES “D” teve o pior Desempenho Total. Tanto no KPI adequação quanto no alcance a IES ficou na faixa 2, com desempenho qualitativo razoável o que demonstra que o nível de pessoas impactadas é bastante baixo e a manifestação de novos desejos, intenções e necessidades através das redes sociais digitais também é baixo. No KPI adequação a IES não possui um orçamento específico para ações/interações nas redes sociais digitais e não existem temas, objetivos e metas definidas para a sua atuação nos perfis. No KPI influência a IES não avalia, com métricas específicas, o desempenho

das redes sociais digitais, assim como também não avalia, sistematicamente, os resultados das interações que surgem nas redes sociais digitais.

Em termos de alcance esta IES apresenta-se na faixa 3, moderado, o que mostra que a IES tem tradição de estimular conversas horizontais com os públicos estratégicos e essas conversas resultarem em mudanças de procedimento em serviços, produtos e processos e também, as iniciativas da IES nas redes sociais digitais estão alinhadas com a estratégia da Instituição.

O KPI engajamento é o que se encontra melhor ranqueado, estando na faixa 4, pouco satisfatório. Ou seja, seus perfis nas redes sociais digitais são bastante acessados e a IES consegue atingir, de maneira geral, um bom número de participação, como por exemplo, número de cliques, recomendações ou comentários por *post*.

Tendo em vista que mensurar desempenho a partir das redes sociais digitais permite a análise de que os objetivos traçados estão sendo alcançados, apoiando a tomada de decisão em novas ações, sugere-se que a IES “D” direcione seus esforços para aprender como capitalizar em cima das informações coletadas diretamente em seus perfis, descobrindo quem são seus públicos de interesse e o que eles pensam e falam sobre a IES. Portanto, o desafio agora é analisar dados e conseguir encontrar *insights* para aprimorar sua relação com os utilizadores. Por meio da análise das interações da IES no *Facebook*, *Twitter*, *YouTube*, fóruns de discussão e *blogs*, por exemplo, além da classificação da relevância do conteúdo postado e do grau de influência desses conteúdos sobre os utilizadores, a Instituição poderá entender melhor como as redes sociais digitais impactam seus negócios. Dessa maneira, será possível melhorar seus processos de competitividade trazendo um real valor ao negócio.

De maneira geral, há que se sustentar que a internet quebrou barreiras físicas, promovendo um fácil e rápido acesso à informação. Por sua vez, as redes sociais digitais abriram a possibilidade de as organizações fomentarem a discussão em torno de seus produtos e serviços. Dessa forma, pela concentração de opiniões e interações, essas organizações podem se beneficiar de uma forma de inteligência coletiva que, seguramente, pode trazer inovação e diferenciação para seus processos de competitividade.

A utilização do SMD proposto e aplicado permitiu observar e orientar as IES como competitivas ou não competitivas. Observa-se o caso da IES “F” que foi

considerada a melhor ranqueada, sendo classificada como competitiva em termos de redes sociais digitais. Em comparação com as restantes, seus percentuais em todos os indicadores são acima da média e elevados. Assim, esta IES consegue uma interação superior à da maioria das Instituições, o que leva a crer que ela consegue fomentar, de um modo geral, muita interação para com os seus utilizadores. Por outro lado, nota-se, por exemplo, o caso da IES “D”, que se classifica facilmente como não competitiva já que seus percentuais na maioria dos KPIs são muito baixos.

Além disso, a aplicação do SMD permitiu identificar alguns pontos de ineficiência das IES nas suas interações em redes sociais digitais. Esta potencialidade do sistema é importante para os gestores, pois permite, ainda que de maneira superficial, saber o que está impossibilitando a IES de ter um desempenho ótimo nas redes sociais digitais. Neste estudo, foram identificados não só os indicadores que estavam sendo utilizados em excesso, mas também os casos em que estavam contribuindo para a ineficiência. Este último aspecto é especialmente importante, pois para a IES mais ineficiente foi detectado os principais problemas.

Embora as IES consigam agora identificar os pontos de ineficiência com base nos resultados dos KPIs analisados, estas devem aproveitar ao máximo as informações disponibilizadas a fim de melhorar seus desempenhos nas redes sociais digitais. Através da comparação realizada, é possível ter uma visão geral e ampla acerca dos pontos em que a IES deve apostar mais. Nota-se, portanto, que o SMD traz muitas vantagens, sendo possível, portanto, corrigir falhas.

Por fim, apresenta-se conjunto de elementos que podem ser utilizados para que as IES ineficientes consigam atingir as suas metas e obter o mesmo (ou melhor) Desempenho Qualitativo.

Identificação da rede social digital. Em que tipos de redes encontram-se o público-alvo?

Os acessos de cada rede social digital são conhecidos?

Quanto tempo as pessoas ficam no perfil? O tempo vem aumentando? Se as pessoas acessam o site através das redes sociais digitais, quanto tempo elas gastam nele?

Como está a interação dos seguidores com o conteúdo? O seu número de seguidores está crescendo?

Quantos usuários ou seguidores são ativos e participativos?

Acompanhe o que estão falando e em qual quantidade/frequência.

As pessoas estão compartilhando seu conteúdo?

O conteúdo disponível precisa ser melhorado?

A linguagem utilizada está de acordo com o público-alvo?

Quais ações geraram mais engajamento nos usuários? Quais os tópicos que são mais comentados, curtidos ou *retweetados*?

Alerta-se que cada IES deverá eleger os elementos que considerar mais pertinentes, de acordo com o seu planejamento e sua meta competitiva. A sugestão desses elementos é uma contribuição para o processo de melhoria competitiva, lembrando que é difícil haver uma métrica que resolva todos os *gaps* advindos das interações nas redes sociais digitais.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo são apresentadas as conclusões, as limitações e as sugestões para trabalhos futuros que emergiram a partir do resultado das informações levantadas e contextualizadas como também, das observações realizadas durante todas as etapas do desenvolvimento da pesquisa.

6.1. Conclusões

A internet possibilita uma série de processos competitivos que acontecem nos múltiplos ambientes da rede. A intensa diversidade de ambientes *online* proporciona dinâmicas interativas bastante interessantes, tais como: comentários e notícias que organizam a conexão entre pessoas e o compartilhamento de conteúdo de maneira facilitada, incidindo diretamente sobre os processos competitivos nas organizações. Desta forma, as redes sociais digitais desenvolvem-se como espaços para a expansão de informações proporcionando interações mais efetivas para a disseminação de conteúdos e informações.

Os estudos conseguiram mostrar como se dá a organização do ensino superior no Brasil, em especial o ensino superior privado no Estado do Rio Grande do Sul, escolhido como *corpus* deste trabalho. Estas verificações foram necessárias para entender que o cenário das IES é altamente competitivo e o setor está em plena expansão no RS, com um aumento significativo na demanda, estimulando muitas Instituições a funcionarem da mesma maneira que uma empresa.

Com esta percepção em mãos, foi possível a identificação pontual das redes sociais digitais em que as IES mais interagem atualmente. O *Facebook*, considerado a maior rede social *online* do Brasil, mostrou-se significativamente como o mais popular e utilizado pelas IES estudadas.

O caminho teórico que se procurou construir baseia-se, sobretudo, na proposição de um sistema de mensuração de desempenho com indicadores que fossem capazes de observar como as redes sociais digitais interferem no desempenho das IES. Com esta linha guia, o objetivo geral foi alcançado na medida

em que o sistema de mensuração proposto foi aplicado em todas as Instituições de ensino superior privadas do Rio Grande do Sul e conseguiu avaliar, de maneira assertiva, os processos de competitividade dessas IES nas redes sociais digitais, tendo o SMD como suporte.

O SMD proposto justifica-se, então, pela necessidade de uma mensuração pontual das opiniões que se originam as interações das IES nas redes sociais digitais. Para tanto, o *rol* de indicadores e a modelagem matemática revelaram-se como imprescindíveis e o SMD pode ser visto como ferramenta de suporte nos processos de competitividade das IES, visando à implementação de procedimentos para a melhoria da gestão organizacional e permanentes ganhos de vantagem competitiva.

Os cruzamentos das questões teóricas com as discussões obtidas a partir da aplicação do SMD permitiram ainda compreender que, mesmo que algumas IES ainda considerem e tratem as redes sociais digitais como “território inexplorado”, há que se afirmar que existem duas certezas: a primeira é que se está em um caminho sem volta, pois todas as organizações seguirão o caminho das redes sociais digitais, sejam elas pequenas ou grandes, locais ou globais. A segunda certeza é que as IES que saírem na frente em termos de interação e medição nesses meios digitais ganharão vantagem competitiva. E, por essa razão, se destacarão no mercado, ousando e criando oportunidades de sucesso, ou seja, as redes sociais digitais podem ser sim um método para impulsionar e construir níveis de desempenho e competitividade nas IES.

Através das análises, a proposta de um sistema de mensuração de desempenho que conseguisse avaliar a competitividades das IES estuda, no que tange às suas interações nas redes sociais digitais foi concebido com sucesso, uma vez que, essas interações permitem uma diversidade maior de troca de informações, o que influencia diretamente nos processos de competitividade das Instituições.

O questionamento proposto nesta pesquisa – como as redes sociais digitais podem interferir no desempenho das IES, se confirma através da proposição e aplicação do SMD apresentado. Portanto, esta é uma das conclusões desta pesquisa: mais do que apenas um suporte nos processos de competitividade, o que se propôs com o presente trabalho tende a se tornar um instrumentos essencial quanto à avaliação da competitividade das IES. Há potencial para utilização das redes sociais digitais para fins corporativos e competitivos, especialmente em tempos de vanguarda da tecnologia digital que permite inúmeras vantagens como a partilha de informação

e conhecimento, além de ser muito flexível, acomodando interações e monitoramentos.

6.2 Limitações

De um modo geral, este trabalho foi limitado pela quantidade de informações disponibilizadas. Por um lado, o fato de a maioria das IES ainda não conseguir apurar com pontualidade a contribuição das redes sociais digitais para os seus processos de competitividade fez com que não fosse possível focar a eficiência na conversão dos esforços em objetivos da empresa, bem como condicionou a escolha dos indicadores do modelo. Por outro lado, a falta de dados referentes às demais Instituições de ensino superior privadas do Estado do Rio Grande do Sul, a utilizar as redes sociais digitais, comparáveis entre si, fez com que a amostra não pudesse ser maior. Ainda assim, considera-se que os objetivos deste trabalho foram atingidos. Inclusive, foram sugeridas as bases e orientações necessárias para, no caso de as organizações terem mais informação disponível ou de outros pesquisadores conseguirem alcançar um maior conjunto de dados, ser possível aplicar o SMD, em outros contextos dentro das redes sociais digitais.

Além disso, tendo-se em vista que a aplicação do sistema foi realizada somente em Instituições de ensino superior privadas do Estado do Rio Grande do Sul, os dados não são suficientemente representativos para a formação de um modelo estatístico completo.

6.3 Recomendações e sugestões para trabalhos futuros

Considerando este trabalho como um dos únicos que concilia uma modelagem de sistema que funcione como suporte aos processos de competitividade, a partir da busca de indicadores que sejam capazes de observar as opiniões que repercutem das interações das IES nas redes sociais digitais, as recomendações para trabalhos futuro

partem, essencialmente, da aplicação desta metodologia a novas situações, no contexto das redes sociais digitais, utilizando diferentes enfoques e amostras de dimensões mais elevadas, para um maior acúmulo de conhecimento sobre o tema.

Sugere-se, portanto e de imediato, a aplicação do sistema de mensuração proposto a uma amostra maior de IES, de forma a confirmar as informações apontadas e discutidas neste estudo. Propõe-se, portanto, que se aprofunde a questão da modelagem do sistema buscando uma gama maior de indicadores que sejam capazes de observar, de forma mais apurada e ampla, as opiniões que repercutem das interações das IES nas redes sociais digitais com vistas ao processo de competitividade.

Além disso, utilizando uma amostra maior, também será possível uma melhor e mais fácil visualização das IES que interagem nas redes sociais digitais, e ainda se efetivamente interferem de modo positivo nos processos competitivos destas IES. A preferência das IES em interagirem em tipos específicos de redes sociais digitais poderá ser abordada, como por exemplo, a preferência pelo *Facebook* em relação ao *Twitter* e a preferência pelo *Instagram* em relação ao *Pinterest*.

Ainda em relação ao modelo proposto, sugere-se a sua aplicação com outros tipos de organização do setor de educação (cursos a distância, colégios, cursos pré-vestibular, por exemplo) para estudar aspectos como o tipo de conteúdo que proporciona maior interação ou as preferências dos utilizadores, não só para o caso de determinado setor específico como para a generalidade. Nesta aplicação propõe-se que se considerem as variáveis que não foram utilizadas neste estudo para tentar perceber se de fato são relevantes ou não.

Também, se poderão considerar indicadores que consigam avaliar aspectos mais qualitativos como a criatividade e a originalidade das publicações. Mas em especial, sugere a inserção de um quinto indicador, que trataria da triagem e do cerceamento das informações no que se refere à questão da formação de cidadãos e a maturidade das informações obtidas possibilitando uma avaliação menos subjetiva e mais condizente com a realidade de cada IES.

Por último, em estudos futuros poder-se-á recorrer a outros modelos de SMD para adaptar a melhor metodologia à situação em questão, ou incorporar informações adicionais.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, S.; MARÇAL, R.F.M.; KOVALESKI, J.L. Metodologias para avaliação de desempenho organizacional. In: XXIV. Encontro Nacional de Engenharia de Produção- ENEGEP, 2004, Florianópolis, **Anais....** Florianópolis: UFSC, 2004.
- ANDRADE, A.R. Gestão estratégica de universidades: análise comparativa de planejamento e gestão. In: XXVII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2003, Atibaia, **Anais...**, Atibaia, 2003.
- BACCI, M.C.; LOUVERT, J. PR Digital: como se relacionar com as mídias sociais. In: 12º Congresso Brasileiro de Comunicação Corporativa, 2009, São Paulo, **Anais....** São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=-qJIPx0NXg0>>. Acesso em 15 fev. 2013.
- BARCELLOS, M.A.R. **Avaliação da eficiência de comunicação em Redes Sociais Digitais**: Uma análise exploratória do cenário de empresas no Brasil. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Fundação Getúlio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo.
- BARICHELLO, E.M.M.R. **Apontamentos sobre estratégias de comunicação mediadas por computador nas organizações contemporâneas**. In: KUNSCH, Margarida M.K. (Org.) Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.
- BARROS, A.C.P.; AMARAL, J.A.M. Comunicação Organizacional nas Mídias Interativas: o Twitter como busca de relacionamento com consumidores. In: XII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Nordeste, 2010, Campina Grande, **Anais....** Campina Grande, 2010.
- BATISTA, J.C.; ZAGO, G.S. Ativismo em Redes Sociais Digitais: Os fluxos de comunicação no caso #forasarney. **Revista Estudos em Comunicação**, v. 8. Disponível em: <<http://www.ec.ubi.pt/ec/08/pdf/EC08-2010Dez-08.pdf>>. Acesso em: 20 fev. 2013.
- BLACKSHAW, P. **O Cliente é quem manda: como ter sucesso num mundo em que os consumidores satisfeitos divulgam suas experiências para três pessoas e os insatisfeitos para 3 mil**. São Paulo: Sextante, 2010.
- BLANCHARD, O. **Social media ROI: Managing and measuring social media efforts in your organization**. Boston: Pearson Education Inc, 2011.

BEATHAM, S.; ANUMBA, C.; THORPE, T.; HEDGES, I. **KPIs: A critical appraisal of their use in construction. Benchmark**, v. 11, n. 1, p. 93-117, 2004.

BENKLER, Y. **The wealth of networks**. New Haven: Yale University Press, 2006.

BICALHO, M.G.P. **Ensino superior privado, relação com o saber e reconstrução identitária**. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade do Estado de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/handle/1843/FAEC-85RH6U>>. Acesso em: 08 mar. 2013.

BOURNE, M.; MILLS, J.; WILCOX, M.; NEELY, A.; PLATTS, K. Designing, implementing and updating performance measurement systems. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 20, n. 7, p. 754-771, 2000.

BOURNE, M.; NEELY, A.; PLATTS, K.; MILLS, J. The success and failure of performance measurement initiatives. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 11, p. 1288-1310, 2002.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. Contém as emendas constitucionais posteriores. Brasília, DF: Senado, 1988.

CARDOZO, M. Monitoramento em redes sociais e subjetividade. In: XXIV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2011, Recife. **Anais....** Recife: 2011.

CARVALHO, C.S. ; MONTARDO, S.P. **Reputação, monitoramento e métricas**. In: SILVA, Tarcízio. (Org.). Para Entender o Monitoramento de Mídias Sociais. 1ed. Florianópolis: Bookess, 2012, v. 1, p. 19-33.

_____. **Questões teórico-metodológicas sobre reputação corporativa e métricas**. In: Confirbercom, 2011. São Paulo. Anais. São Paulo: I Confirbercom, 2011.

CARALLI, R. **The Critical Success Factor Method**: Establishing a Foundation for Enterprise Security Management (CMU/SEI-2004-TR-010). Pittsburgh, PA: Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University, 2004.

CASADO, F.L. **Modelo de avaliação de desempenho de empresas de base tecnológica**. 2012. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Maria.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**: a era da informação: economia, sociedade e cultura. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

CERQUEIRA, R.; SILVA, T. **Mensuração em mídias sociais**: quatro âmbitos de

- métricas. In: CHAMUSCA, M.; CARVALHAL, M. Comunicação e Marketing Digitais: conceitos, práticas, métricas e inovações. Salvador: VNI, 2011.
- CERVO, A.L.; BERVIAN, P.A. **Metodologia científica**: para uso dos estudantes universitários. 3ª Ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- CHASE, R.B.; JACOBS, F.R.; AQUILANO, N.J. **Administração da produção para a vantagem competitiva**. 10.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- CIPRIANI, F. **Blog corporativo: Aprenda como melhorar o relacionamento com seus clientes e fortalecer a imagem da sua empresa**. São Paulo: Novatec, 2008.
- CORRÊA, E.S. **Comunicação digital e seus usos institucionais**. In: Gestão Estratégica em comunicação organizacional e relações públicas. Margarida Maria Krohling Kunsch (Org.). São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.
- CORREA, H.L.; HOURNEAUX JUNIOR, F. **Sistemas de mensuração e avaliação de desempenho organizacional**: estudo de casos no setor químico no Brasil. Rev. contab. finanç. [online]. 2008, vol.19, n.48 [cited2013-10-20], pp. 50-64. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1519-70772008000300005&script=sci_arttext. Acesso em: 15 out. 2013.
- COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pámela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Artmed, 2003.
- COUTINHO, L; FERRAZ, J.C. Estudo da competitividade da indústria brasileira. Campinas: Papirus, 1994.
- COUTINHO, M. **Integração e redes sociais**. Revista de Administração de Empresas (RAE) Especial América Latina, volume 9, nº 2. São Paulo, 2010.
- DEMO, P. Metodologia do conhecimento científico. São Paulo: Atlas, 2000.
- DI SERIO, L.C., VASCONCELLOS, M.A. **Estratégia e Competitividade Empresarial**: inovação e criação de valor. São Paulo: Saraiva, 2009.
- DUARTE, J.; MONTEIRO, G. **Potencializando a comunicação nas organizações**. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org). Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas. São Paulo: Editora Saraiva, 2009, v.2, 334-359 p.
- ESPOSTO, K.F. ; GEROLAMO, M.C. ; RENTES, A.F. **Sistemas de Medição de Desempenho - um modelo conceitual**. In: ENEGEP 2002 - XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2002, Curitiba. XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2002.
- FARRIS, P.W.; BENDLE, N.T.; PFEIFER, P.E.; REIBSTEIN, D.J. **Métricas de marketing**: mais de 50 métricas que todo executive deve dominar. Porto Alegre:

Bookman, 2007.

FERNANDES, B.; ROCHA, B.H. **Competência e desempenho organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

FRIGO, M.L. Strategy-focused performance measures. **Strategic Finance**, v. 84, n. 3, p. 10-15, 2002.

FORSTER, N.S.; ROCKART, J.F. **Critical Success Factors: An Annotated Bibliography**. Center for Information Systems Research: Massachusetts Institute of Technology, 1989.

FRAGOSO, S.; RECUERO, R.; AMARAL, A. **Métodos de pesquisa para internet**. Porto Alegre: Sulina, 2011.

FURLAN, J.D. **Modelagem de negócios**. São Paulo, Makron Books, 1997.

GABRIEL, M. **Marketing na era digital: conceitos, plataformas e estratégias**. São Paulo: Novatec Editora, 2012.

GALVÃO, H.M.; CORRÊA, H.L.; ALVES, J.L. Modelo de Avaliação de Desempenho Global para Instituição de Ensino Superior. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, 2011. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273421614008>>. Acesso em: 24 nov. 2013.

GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GOESSLER, L.G.M. **Uso de sistemas de medição de desempenho para a melhoria contínua: um estudo da influência do estilo de gestão**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de São Carlos, 2009. Disponível em: <http://www.btd.ufscar.br/htdocs/tedeSimplificado/tde_arquivos/1/TDE-2009-07-15T133034Z-2193/Publico/2254.pdf>. Acesso em: 03 fev. 2013.

GRUHL, D.; GUHA, R.; LIBEN-NOWELL, D.; TOMKINS, A. **Information Diffusion Through Blogs pace**. Disponível em: <<http://people.csail.mit.edu/dln/papers/blogs/idib.pdf>>. Acessado em 22 fev. 2013.

HALLIDAY, T. **A construção da imagem empresarial**. In: Espaços da mídia: história, cultura e esporte. Brasília: Banco do Brasil, 2001.

HORTA, I.M.; CAMANHO, A.S.; COSTA, J.M. Performance Assessment of Construction Companies Integrating Key Performance Indicators and Data Envelopment Analysis. **Journal of Construction Engineering and Management**, v. 136, n. 5, p. 581-594, 2010.

HUBBARD, D.W. **Como mensurar qualquer coisa: encontrando o valor do que é intangível nos negócios**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

IBOPE. Número de brasileiros com acesso a internet chega a 79,9 milhões. Disponível em:

<<http://www.ibope.com.br/calandraWeb/servlet/CalandraRedirect?temp=5&proj=PortallBOPE&pub=T&db=cald&comp=Not%EDcias&docid=9725B59E0CD6FC43832579DC005A03D9>>. Acesso em: 19 mar. 2012.

INEP. Sinopse da Educação Superior. 2010. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/superior/censosuperior/sinopse/>>. Acesso em: 20 mar. 2012.

JÚNIOR, D.L.D.S.; MANTOVANI, D.M.N. Comunicação nas redes sociais: um estudo como usuários das comunidades do orkut. **Revista Acadêmica da FACE**, v. 21, n. 1, p. 30-41, jan/jun. 2010. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/face/article/viewFile/8235/5905>>. Acesso em: 02 set. 2012.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **The Balance Scorecard – translating strategy into action.** New Yoork: Harvard Business Review Press, 1996.

_____. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no ambiente de negócios.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LAI, L.S.L.; TURBAN, E. Groups formation and operations in the Web 2.0 environment and social networks. **Group Decision and Negotiation**, v. 17, p. 387-402, 2008.

LAINÉ, M.; FRUHWIRTH, C. **Monitoring Social Media: tools, characteeistics and implications.** In: TYRVAINEN, P.; JANSEN, S.; CUSUMADO, M.A. (Eds): Lecture notes in business information processing, 2010.

LAKATOS, E.V; MARCONI, M.A. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos.** São Paulo: Atlas, 2012.

LENSKOLD, J.D. **Marketing ROI: the path to campaign, customer, and corporate profitability.** New York: McGraw-Hill, 2003.

LÉVY, P. **A conexão planetária: o mercado, o ciberespaço, a consciência.** São Paulo: Ed.34, 2001.

LOVATO, L. **Indicadores estratégicos para a gestão do desempenho empresarial: estudo de caso de uma empresa do setor elétrico.** Dissertação (Mestrado Interdisciplinar em Organizações e Desenvolvimento), Centro Universitário Franciscano, 2011. Disponível em: <<img.fae.edu/galeria/getImage/.../656592401499237>>.

MACHADO, J.; MORTARI, E.C.M. **Estratégias Contemporâneas de Comunicação Digital no Processo de Legitimação das Organizações**. Trabalho apresentado no IJ 3 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XI Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul, realizado de 17 a 19 de maio de 2010. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/regionais/sul2010/resumos/R20-0014-1.pdf>>. Acesso em: 12 Jan. 2013.

MARCH SECOND, INC. **Social Media for Marketing Survey Results**. May 2009. Disponível em <<http://marchsecond.com>>. Acesso em 01 set. 2012.

MARTINS, R.A. **The use of performance measurement information as driver in designing a performance measurement system**. In: Proceedings... III Internacional Conference on Performance Measurement, Boston, 2002.

MELLO, S.F.M. **Comunicação e organizações na sociedade em rede: novas tensões, mediações e paradigmas**. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação), Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010. Disponível em:<<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-17082011-110313/pt-br.php>>. Acesso em: 08 ago. 2012.

MUNHOZ, F.A. **Dinamismos tecno-sociais: sobre redes, colaboração e vírus**. 2010. Dissertação (Mestrado em Interfaces Sociais da Comunicação), Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/isponiveis/27/27154/tde-05112010-113323/>>. Acesso em: 06 ago. 2012.

NEELY, A. The performance measurement revolution: why now and what next? **International Journal of Operations & Production Management**, v. 19, n. 2, p. 205-228, 1999.

_____. The evolution of performance: Developments in the last decade and a research agenda for the next. **International Journal of Operations&Production Management**, v. 25, n. 12, p.1264-1277, 2005.

NEVES, C.E.B. **Ensino superior Privado No Rio Grande do Sul: A Experiência das Universidades Comunitárias**. Documento de Trabalho, São Paulo, 1995. Disponível em: <<http://nupps.usp.br/downloads/docs/dt9506.pdf>>. Acesso em 10 mar. 2013.

NICOLAU, M. Fluxo, conexão e relacionamento: um modelo comunicacional para as mídias interativas. **Revista Eletrônica Temática**. v. 5, n. 12, 2009.

OLIVEIRA, D.D.P.R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2004.

- PARADA, A.R. **Portais: plataformas de produção, controle e comércio de conhecimento pós-moderno**. Dissertação de Mestrado. 2008. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre.
- PARMENTER, D. **Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs**. John Wiley & Sons: New Jersey, 2007.
- PETERSON, E.T. **The Big Book of Key Performance Indicators**. First Edition, 2006.
- PINHEIRO, J.P.C. **Indicadores-chave de desempenho (Key Performance Indicators) aplicados à construção: Desempenho e Benchmarking do sector**. 2011. Dissertação (Mestrado Integrado em Engenharia Civil), Instituto Técnico Superior de Lisboa, Lisboa, Disponível em: https://fenix.ist.utl.pt/publico/showDegreeTheses.do;jsessionid=282FF950981DF85EB6F4D5983F1944C7.as3?method=showThesisDetails°reeID=138&thesisID=239033&contentContextPath_PATH=/cursos/mec/dissertacoes&_request_checksum_=3beb8d39236bc493133745612cdeba9af55a1518. Acesso em: 10 mar. 2013.
- PRIMO, A. **Interação mediada por computador: comunicação, cibercultura, cognição**. 2. ed. Porto Alegre: Sulina, 2008.
- RECUERO, R. **Redes sociais na Internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009.
- REVISTA GALILEU. Disponível em: <http://revistagalileu.globo.com/Revista/Common/0,,EMI317356-17770,000+PERFIL+DOS+BRASILEIROS+NAS+REDES+SOCIAIS.html>. Acesso em: 27 fev. 2013.
- ROCKART, J.F. Chief executive define their own date needs. **Harvard Business Review**. 1979. Disponível em: <https://www.google.com.br/search?q=executive+define+their+own+date+needs.+Harvard+Business+Review&aq=f&oq=executive+define+their+own+date+needs.+Harvard+Business+Review&aqs=chrome.0.57.327&sourceid=chrome&ie=UTF-8>. Acesso em 15 mar. 2013.
- RODRIGUES, R. **Como as empresas se veem nas redes sociais**. 2009. Disponível em <http://blogdasredes.files.wordpress.com/2009/08/como-as-empresas-se-veem-nas-redes-sociais1.pdf>. Acesso em: 12 set. 2012.
- SAFKO, L.; BRAKE, D.K. **A bíblia do marketing social: táticas, ferramentas e estratégias para construir e transformar negócios**. São Paulo: Blucher, 2010.
- SAMPAIO, H.M.S. **O ensino superior no Brasil: o setor privado**. São Paulo: Hucitec, FAPESP, 2000.

- SARTORI, R.V. **Instrumento de gerenciamento de reputação nas redes sociais online como suporte ao processo de gestão da inovação tecnológica**. 2012. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Disponível em: <<http://www.pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/dissertacoes/arquivos/190/Dissertacao.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2012.
- SCARANO, F.T. **Avaliação de Desempenho Organizacional no Setor Metal Mecânico**. 2012. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Maria.
- SILUK, J.C.M. **Modelo de gestão organizacional com base em um sistema de avaliação de desempenho**. 2007. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em <http://www.tede.ufsc.br/teses/PEPS5193>. Acesso em: 16 ago. 2011.
- SILVA, C.L. Competitividade: mais que um objetivo, uma necessidade. **Revista FAE Business**, n. 1, 2001.
- SILVA, E.L.; MENEZES, E.M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4^a Ed. Florianópolis: Rev. Atual, 2005.
- SILVA, T. **Monitoramento de Conversações sobre Políticos: prática, limites e possibilidades**. In: SILVA, T.; BRITO, R.; SANTOS, N.; AYRES, M.; CERQUEIRA, R. **Mídias Sociais e Eleições**, 2010. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/tarushijio/ebook-midias-sociais-e-eleicoes-2010>>. Acesso em: 20 jan. 2013.
- _____. **Ferramentas de Mensuração e Análise de Mídias Sociais**(2012). Disponível em: <<http://www.slideshare.net/papercliq/ferramentas-de-mensuracao-e-analise-midias-sociais>>. Acesso em: 12 jan. 2013.
- SILVA, T. **Para Entender o Monitoramento de Mídias Sociais**, 2012. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/tarushijio/para-entender-monitoramento-de-midias-sociais>>. Acesso em: 20 fev. 2013.
- STALLIVIERI, L. **O Sistema de Ensino superior do Brasil: características, tendências e perspectivas**. Caxias do Sul, 2009. Disponível em: <<http://www.ucs.br/ucs/tplPadrao/tplCooperacaoCapa/cooperacao/assessoria/artigos>>. Acesso em: 08 set. 2012.
- TEIXEIRA, E. **As três metodologias: acadêmica, da ciência e da pesquisa**. Petrópolis: Vozes, 2005.
- TELLES, A.A **Revolução das Mídias Sociais: Cases, Conceitos, Dicas e**

Ferramentas. São Paulo: M. Books Ltda, 2010.

TERRA, J.C. **Gestão 2.0: como integrar a colaboração e a participação em massa para o sucesso nos negócios.** São Paulo: Campus, 2010.

TORRES, J.C. **Cyborgcracia: entre a gestão digital dos territórios e as redes sociais digitais.** In: DI FELICE, M. Do público para as redes – A comunicação digital e as novas formas de participação social. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.

TORRES, C.A. **Bíblia do marketing digital: tudo que você queria saber sobre marketing e publicidade na Internet e não tinha a quem perguntar.** São Paulo: Novatec, 2009.

VAZ, C.A. **Google marketing.**3.ed. São Paulo: Novatec, 2010.

VERGARA, S.C. **Métodos de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2005.

WAAL, A.A.; COUNET, H. Lessons learned from performance management systems implementations. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 58, n. 4, p. 367-390, 2009.

WOLTON, D. **Informar não é comunicar.** Porto Alegre: Sulina, 2010.

YANAZE, M.H. **Retorno de investimentos em comunicação: avaliação e mensuração.** São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

YIN, R.K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

YOKOMIZO, C.A. **Avaliação de Desempenho Organizacional: um estudo exploratório em empresas brasileiras de desenvolvimento de software.** 2009. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Estado de São Paulo, São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/index>>. Acesso em: 21 set. 2013.

APÊNDICES A – Diagnóstico – Questões Dirigidas

INFORMAÇÕES DA INSTITUIÇÃO

Nome/sigla da Instituição:
Cargo/ função do respondente:

INFORMAÇÕES GERAIS

Questão 1: Como a IES trata de redes sociais digitais? Há uma estrutura dedicada para isso? Se sim, poderia descrevê-la?

Questão 2: Existe um planejamento de quanto investir em cada rede social digital? Qual o critério para definir esta alocação de recursos?

Questão 3: Quais critérios são usados para avaliar a eficiência do investimento em redes sociais digitais?

Questão 4: Quais motivos levaram a IES a investir em redes sociais digitais?

BLOCO A - ALCANCE

Questão 1: A IES tem tradição de estimular conversas horizontais com os públicos estratégicos e essas conversas resultarem em mudanças de procedimento em serviços, produtos e processos?

() Discordo totalmente () Discordo parcialmente () Indiferente () Concordo parcialmente () Concordo totalmente

Questão 2: As iniciativas da IES nas redes sociais digitais estão alinhadas com a estratégia da Instituição?

() Discordo totalmente () Discordo parcialmente () Indiferente () Concordo parcialmente () Concordo totalmente

Questão 3: As iniciativas e atividades da IES nas redes sociais digitais possuem uma coordenação definida?

() Discordo totalmente () Discordo parcialmente () Indiferente () Concordo parcialmente () Concordo totalmente

Questão 4: As lideranças da IES têm clareza sobre o conceito e a importância das interações realizadas nas redes sociais digitais?

() Discordo totalmente () Discordo parcialmente () Indiferente () Concordo parcialmente () Concordo totalmente

BLOCO B - ADEQUAÇÃO

Questão 5: Existe um orçamento específico para ações/interações da IES nas redes sociais digitais?

() Discordo totalmente () Discordo parcialmente () Indiferente () Concordo parcialmente () Concordo totalmente

Questão 6: Existem temas, objetivos e metas definidas para a atuação da IES nas redes sociais digitais?

() Discordo totalmente () Discordo parcialmente () Indiferente () Concordo parcialmente () Concordo totalmente

Questão 7: São utilizados mecanismos de comunicação para fomentar a interação da comunidade acadêmica nas redes sociais digitais?

() Discordo totalmente () Discordo parcialmente () Indiferente () Concordo parcialmente () Concordo totalmente

BLOCO C - INFLUÊNCIA

Questão 8: A IES conhece profundamente as necessidades reveladas e não reveladas do público que interage diretamente nas suas redes sociais digitais?

() Discordo totalmente () Discordo parcialmente () Indiferente () Concordo parcialmente () Concordo totalmente

Questão 9: O desempenho das redes sociais digitais é avaliado com métricas específicas?

() Discordo totalmente () Discordo parcialmente () Indiferente () Concordo parcialmente () Concordo totalmente

Questão 10: A IES avalia sistematicamente os resultados das interações que surgem nas redes sociais digitais?

() Discordo totalmente () Discordo parcialmente () Indiferente () Concordo parcialmente () Concordo totalmente

BLOCO D - ENGAJAMENTO

Questão 11: Das redes sociais digitais listadas, marque a(s) que a IES utiliza efetivamente.

Orkut () Facebook () Twitter () YouTube () LinkedIn () Flickr () Blog

Questão 12: Para cada uma das redes sociais digitais utilizadas pela IES, informe:

ORKUT

Quantidade de amigos:.....

Quantidade de posts/tópicos:.....

Relevância e novidade do conteúdo:

 Muito relevante Relevante Pouco relevante**FACEBOOK**

Quantidade de seguidores/membros:.....

Número de visualizações da página:.....

Relevância e novidade do conteúdo:

 Muito relevante Relevante Pouco relevante**TWITTER**

Quantidade de seguidores:.....

Quantidade de posts/tópicos:.....

Relevância e novidade do conteúdo:

 Muito relevante Relevante Pouco relevante**YOUTUBE**

Quantidade de seguidores:.....

Quantidade de posts:.....

Relevância e novidade do conteúdo:

 Muito relevante Relevante Pouco relevante**LINKEDIN**

Quantidade de seguidores/membros:.....

Relevância e novidade do conteúdo:.....

 Muito relevante Relevante Pouco relevante**FLICKR**

Número de visualizações da página:.....

Quantidade de comentários:.....

Relevância e novidade do conteúdo:

 Muito relevante Relevante Pouco relevante**BLOG**

Número de visualizações da página:.....

Quantidade de posts:.....

Relevância e novidade do conteúdo:

 Muito relevante Relevante Pouco relevante