

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO
RELAÇÕES PÚBLICAS

Caroline Godoi de Ávila

COMUNICAÇÃO INTERNA DO SEBRAE RS NO YAMMER:
análise da produção de conteúdo na pandemia da Covid-19

Porto Alegre

2021

Caroline Godoi de Ávila

COMUNICAÇÃO INTERNA DO SEBRAE RS NO YAMMER:
análise da produção de conteúdo na pandemia da Covid-19

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Comunicação Social da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Relações Públicas.

Orientador: Prof.^a. Dra. Elisangela Lasta

Porto Alegre

2021

CIP - Catalogação na Publicação

de Ávila, Caroline Godoi
COMUNICAÇÃO INTERNA DO SEBRAE RS NO YAMMER:
análise da produção de conteúdo na pandemia da
Covid-19 / Caroline Godoi de Ávila. -- 2021.
117 f.
Orientador: Elisangela Lasta.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) --
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade
de Biblioteconomia e Comunicação, Curso de Relações
Públicas, Porto Alegre, BR-RS, 2021.

1. Comunicação interna. 2. Comunicação digital. 3.
Yammer. 4. Produção de conteúdo. I. Lasta, Elisangela,
orient. II. Título.

Caroline Godoi de Ávila

COMUNICAÇÃO INTERNA DO SEBRAE RS NO YAMMER:
análise da produção de conteúdo na pandemia da Covid-19

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Comunicação Social da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Relações Públicas.

Aprovado em 19 de dezembro de 2021.

Banca Examinadora:

Prof.^a. Dra. Ana Cristina Cypriano Pereira – UFRGS

Prof.^a. Dra. Denise Avancini Alves – UFRGS

Orientadora Prof.^a. Dra. Elisangela Lasta – UFRGS

AGRADECIMENTOS

Das muitas coisas que aprendi na faculdade, uma das mais importantes foi esta: o caminho faz mais sentido se não estivermos sozinhos. Afinal, ele só é possível porque é construído a muitas mãos, que amparam, que guiam e que incentivam. Por isso, eu só poderia começar esse agradecimento por eles, meus pais, Andréa e Paulo, as pessoas mais amorosas e incentivadoras que eu conheço. Obrigada por terem sempre priorizado a minha educação e dado todo o suporte possível, das mais diferentes formas, para que eu pudesse me dedicar aos estudos. Se hoje entendo o poder transformador do conhecimento é muito por causa de vocês. Preciso agradecer também à minha irmã, Gabriela, que é espelho do tipo de profissional que eu sempre quis ser: muito dedicada e estudante incansável. Agradeço à ela pela parceria da vida toda e por ter segurado minha mão nos momentos difíceis do caminho na universidade. Esse agradecimento se estende, ainda, ao meu namorado, Felipe, que muito ouviu meus devaneios, expectativas, frustrações e ideias sobre a Comunicação e todas as outras coisas da vida. Destaco a importância do meu cunhado, Bruno, nessa caminhada, que me ensinou muito sobre evolução pessoal e profissional, além de ter dado suporte para vários momentos marcantes dessa trajetória.

Preciso agradecer aos meus amigos e amigas, do colégio, da vida e da faculdade, em especial àquelas que dividiram esses anos de UFRGS (e tudo o que vem nesse pacote) comigo, Amanda F., Isis, Amanda K. e Giovanna. Levo vocês no lado esquerdo do peito, com a certeza de que tudo o que vivemos me tornou uma pessoa melhor, muito mais humana. Ainda, faço referência aqui às profissionais que, de forma mais próxima, me ajudaram a ser uma comunicadora mais estratégica, paciente, assertiva, dinâmica e sensível às diferentes realidades: Querlei, Sabrina e Suelen. Vocês são inspiração para mim! Aproveito para agradecer aos meus queridos avós, maternos e paternos, que não puderam acompanhar todo o meu desenvolvimento profissional, mas que seguem comigo todos os dias e são os tesouros da minha vida. Por último, mas não menos importante, agradeço às minhas professoras e professores, especialmente os da Fabico. São essas e esses profissionais que fazem da UFRGS o que ela é: um lugar incrível, potencializador e transformador de vidas por meio do ensino público de qualidade e de referência, que respeita a ciência e efetivamente contribui para o desenvolvimento do país.

RESUMO

A presente monografia tem como temática o estudo da comunicação interna (CI) no Yammer, a partir da utilização da plataforma pelo Sebrae RS e das produções de conteúdo realizadas pela sua equipe de CI no contexto da pandemia da Covid-19. Dessa maneira, a problemática estabelecida se apresenta da seguinte forma: qual foi a proposta de produção de conteúdo realizada pela equipe de CI do Sebrae RS na plataforma Yammer durante o contexto da pandemia da Covid-19? Assim, para conseguirmos responder à pergunta norteadora do trabalho, definimos o objetivo geral da pesquisa: analisar a produção de conteúdo desenvolvida no Sebrae RS por meio das publicações na comunidade “Comunicação Interna” do Yammer, durante os quatro meses iniciais de pandemia da Covid-19 no Brasil, em 2020. Para tanto, utilizamos a metodologia de pesquisa empírica mediada por computador (JOHNSON, 2010), empregando-a através da triangulação de métodos, com a realização das técnicas de observação encoberta e não participativa (JOHNSON, 2010) e a análise de conteúdo (BARDIN, 1977), ambas aplicadas em relação à comunidade “Comunicação Interna” da organização objeto de estudo, no Yammer. A partir desses métodos, observamos que a equipe de CI do Sebrae RS usou essa ambiência como um meio de comunicação oficial no período inicial da pandemia da Covid-19 no Brasil. A produção de conteúdo realizada nessa plataforma demonstra a necessidade de um processo de CI estabelecido e atuante enquanto agente de mediação das relações no âmbito corporativo, atendendo aos interesses dos diferentes atores. O uso do Yammer como instrumento de comunicação digital também mostrou que essas ferramentas moldam, em alguma medida, a forma das mensagens divulgadas, o que se reflete na produção de conteúdo realizada pela equipe de CI do Sebrae RS. Ainda, identificamos nas publicações uma tendência de objetivo de comunicação, que é o de informar, um propósito relevante, mas desafiador, visto que a CI vai além do repasse de informações. Além disso, os resultados destacam como a comunicação interna, enquanto setor e processo, pode se traduzir em valor para as organizações e seus funcionários, a partir do aprimoramento das relações entre eles, especialmente em momentos de adversidades, como no caso da pandemia da Covid-19.

Palavras-chave: comunicação interna; comunicação digital; Yammer; produção de conteúdo; Sebrae RS.

ABSTRACT

The following undergraduate thesis has as its theme the study of internal communication (IC) on Yammer, as from the use of the platform by Sebrae RS and from the content production performed by IC team on the COVID-19 pandemic scenario. Thus, the established problematic presents itself as: what was the content production proposal performed by Sebrae RS IC team on Yammer platform during the COVID-19 pandemic scenario? Thereby, in order to answer the guiding question from the paper, it was defined the general goal for the research: to analyze content production developed at Sebrae RS by means of publications on Yammer's community "Internal Communication", during the first four months of COVID-19 pandemic on Brazil. For that, it was used a computer-mediated empirical research methodology (JOHNSON, 2010), applying it through the triangulation of methods, with the performance of covered and non-participatory observation techniques (JOHNSON, 2010) and content analysis (BARDIN, 1977), both applied regarding the "Internal Communication" community from the studied organization, on Yammer. From these methods, it was observed that the IC team from Sebrae RS used this ambience as an official communication method in Brazil 's COVID-19 pandemic early stages. Content production performed on this platform shows the necessity of an established and active IC process while a direct contributor on corporative environment mediation, fulfilling the needs of its different individuals. The use of Yammer as an instrument of digital communication also brought up that these tools shape, somehow, the format of the disclosed messages, which reflects the content production performed by the Sebrae RS IC team. Still, it was identified in the publications as a trend for communication goal, which is the one to inform, a relevant purpose, but challenging, whereas IC goes beyond the information transmission. Besides, the results point out how internal communication, as from the perspective of sector and process, may resume itself as important value for the organization and its employees, from the enhancement of the relations among them, specially on adverse times as the COVID-19 pandemic scenario.

Keywords: internal communication; digital communication; Yammer; content production; Sebrae RS.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organização do Yammer em comunidades.....	41
Figura 2 - Recursos de publicação no Yammer.....	42
Figura 3 - Categoria 1 - Conteúdos específicos para funcionários: unidades de registro.....	68
Figura 4 - Categoria 2 - Conteúdos relacionados a clientes: unidades de registro...	71
Figura 5 - Categoria 3 - Recursos do Yammer: unidades de registro.....	73
Figura 6 - Categoria 4 - Objetivos de comunicação: unidades de registro.....	76

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Relação entre o aparecimento das categorias 1 e 2.....	78
Gráfico 2 - Publicações conforme unidades de registro da categoria 1.....	79
Gráfico 3 - Publicações conforme unidades de registro da categoria 2.....	81
Gráfico 4 - Publicações e recursos disponibilizados pelo Yammer.....	83
Gráfico 5 - Objetivos de comunicação apresentados nas publicações.....	84

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Delimitação do <i>corpus</i> para análise.....	50
--	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 A COMUNICAÇÃO INTERNA	18
2.1 HISTÓRICO E CONCEITO DE COMUNICAÇÃO INTERNA	18
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL E A COMUNICAÇÃO INTERNA.....	21
2.3 COMUNICAÇÃO INTERNA: UM ELEMENTO DE VALOR	23
3 O CONTEXTO DA COMUNICAÇÃO INTERNA DIGITAL	29
3.1 TECNOLOGIA E COMUNICAÇÃO NO MUNDO DO TRABALHO	29
3.2 A COMUNICAÇÃO INTERNA NO ÂMBITO DO DIGITAL.....	32
3.3 PANDEMIA DA COVID-19 E SEUS IMPACTOS PARA A CI.....	35
3.4 A REDE SOCIAL CORPORATIVA “YAMMER”	40
4 PERCURSO METODOLÓGICO: ANÁLISE DA PRODUÇÃO DE CONTEÚDO DO SEBRAE RS NO YAMMER	47
4.1 ESTRATÉGIA METODOLÓGICA: PESQUISA MEDIADA POR COMPUTADOR	47
4.1.1 <i>Delimitação do campo de estudo</i>	48
4.1.2 <i>Delimitação do corpus</i>	49
4.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	51
4.2.1 <i>Observação encoberta e não participativa da comunidade “Comunicação Interna” no Yammer</i>	52
4.2.2 <i>Análise de conteúdo da comunidade “Comunicação Interna” no Yammer</i>	62
4.3 ARTICULAÇÕES ENTRE TEORIA E PRÁTICA: REFLETINDO A PRODUÇÃO DE CONTEÚDO DO SEBRAE RS NO YAMMER	77
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	88
REFERÊNCIAS	93
APÊNDICE A - IMAGENS DAS PUBLICAÇÕES ELENCADAS COMO CORPUS DA ANÁLISE DA PRESENTE MONOGRAFIA	97

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho de conclusão de curso tem sua temática delimitada ao âmbito da comunicação interna a partir da perspectiva da ambiência digital Yammer¹. A ideia é observar como ocorre a produção de conteúdo no Yammer a partir do núcleo de comunicação interna do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Sul (Sebrae RS). A organização é uma empresa privada, atuante no terceiro setor, e faz parte do Sebrae Nacional, entidade que atende os pequenos negócios em todo o território brasileiro. Conforme o site da organização, sua atuação tem “foco no fortalecimento do empreendedorismo e na aceleração do processo de formalização da economia por meio de parcerias com os setores público e privado, programas de capacitação, acesso ao crédito e à inovação, estímulo ao associativismo, feiras e rodadas de negócios”². O atendimento prestado pelo Sebrae RS é voltado para todos os tipos de pequeno empreendedor gaúcho, desde aquele que está com uma ideia de negócio até mesmo o que busca um novo posicionamento para sua empresa já consolidada.

Dessa maneira, e em função da característica de sua atuação, o Sebrae RS possui unidades de atendimento espalhadas pelo estado do Rio Grande do Sul, além de uma sede administrativa, localizada na cidade de Porto Alegre. Atualmente, a empresa conta com um quadro de mais de 400 funcionários, de acordo com o Portal da Transparência do Sistema Sebrae³. Essa situação impõe algumas necessidades referentes à comunicação da organização com os colaboradores⁴, visto o tamanho da empresa e sua configuração geográfica para prestação de serviços. Nesse sentido, o Sebrae RS conta com um núcleo de comunicação interna (CI), vinculado à Gerência de Gestão de Pessoas da empresa. A equipe deste núcleo busca desenvolver um trabalho estratégico de comunicação com os funcionários em relação a assuntos da vida organizacional, especialmente através de seu principal meio de comunicação

¹ O Yammer é um produto oferecido pela Microsoft, dentro do pacote Microsoft 365 de aplicativos. Ele funciona como uma rede social corporativa, similar ao Workplace (produto do Facebook).

² Disponível em: <https://sebraers.com.br/quem-somos/>. Acesso em: 29 abr. 2021.

³ Disponível em: <https://transparencia.sebrae.com.br/dirigentes#>. Acesso em: 29 abr. 2021.

⁴ Neste trabalho, utilizaremos a palavra “colaboradores” e suas variações como sinônimos de “funcionários”, pois é uma expressão comum à realidade da organização que faz parte do objeto de pesquisa.

oficial, o Yammer, uma rede social corporativa⁵ criada pela Microsoft, empresa da área de tecnologia.

Vale destacar que este estudo foi desenvolvido por uma pesquisadora que tem vínculo com a organização e proximidade com o tema, visto que é funcionária do Sebrae RS e atua no núcleo de CI da empresa. Essa trajetória é atravessada por um período de estágio iniciado em dezembro de 2019 e finalizado em abril de 2021, momento em que houve a efetivação da estudante como colaboradora da organização. Dessa forma, algumas das informações abordadas neste trabalho estão fundamentadas no conhecimento empírico da pesquisadora, que tem acesso ao histórico e aos processos de funcionamento da comunicação interna da empresa.

O uso do Yammer, a rede social corporativa, como um meio de comunicação oficial da equipe de comunicação interna começou no ano de 2018, período em que houve uma transição e reestruturação do processo de CI do Sebrae RS, o que promoveu a sua visibilidade, deixando-o mais próximo às lideranças da organização. Neste mesmo ano, a Relações Públicas responsável pela comunicação interna da empresa na época iniciou um trabalho de sensibilização com os funcionários sobre a utilização do Yammer, com o objetivo de torná-lo o principal meio de comunicação oficial de CI da empresa. A mudança encontrou resistência por parte dos colaboradores quanto ao uso dessa nova plataforma, pois os demais canais de comunicação, como o e-mail, a “rádio corredor” e os murais, já estavam difundidos. Contudo, a análise realizada naquele período mostrava que as pessoas não estavam bem-informadas sobre o que acontecia dentro da organização, apesar da consolidação dos canais de comunicação então utilizados. Ocorria que os e-mails ficavam perdidos nas caixas de entrada dos colegas, a “rádio corredor” não transmitia as informações na sua totalidade e a atualização dos murais nas diversas unidades não era ágil. Considerando a questão geográfica da atuação do Sebrae RS, que atende todo o estado do Rio Grande do Sul, os canais de comunicação off-line não estavam sendo eficazes e eficientes para o processo de CI, em função da dificuldade de atualização por questões de localização.

Além dessa questão, o contexto de ação da empresa estava em transformação, pois a organização vinha se preparando para atuar junto aos clientes em mais espaços

⁵ Utilizamos a expressão “rede social corporativa” entendendo que esta se refere a uma rede digital de relacionamentos entre indivíduos, usada no âmbito organizacional.

digitais. Dessa maneira, por esse aspecto também fazia sentido migrar a comunicação para uma rede social corporativa, acompanhando o movimento externo da empresa de alinhamento às práticas do âmbito tecnológico. Assim, a migração para o uso do Yammer ocorreu em 2018, com a realização de campanhas de sensibilização, nesse mesmo ano e no próximo, que não foram completamente efetivas, pois muitos funcionários da empresa ainda relutavam em utilizar a plataforma, e, por vezes, seguiam desinformados. A falta de adesão por parte dos colaboradores se mostra, inclusive, no fato de ter sido necessária a realização de uma campanha de comunicação em 2019, com estratégias off-line e on-line, para reforçar a importância do uso do Yammer.

Já no ano de 2020, a pandemia da Covid-19⁶ impôs o regime de *home office* para todos os funcionários da empresa e foi a partir desse momento que o uso do Yammer se tornou ainda mais necessário para as pessoas se manterem conectadas e integradas com os colegas e a organização, bem como informadas. Assim, a produção de conteúdo nessa ambiência aumentou e ela foi obtendo, cada vez mais, o caráter de meio de comunicação, visto que os colaboradores passaram a usar com maior frequência e interagir também por essa plataforma. Levando em consideração essa situação, a comunicação interna da empresa passou a se posicionar como uma produtora de conteúdo para os funcionários, rompendo com a ideia de ser somente uma agente disseminadora de informações organizacionais. Esse papel mais estabelecido proporcionou um espaço para o ajuste do relacionamento entre o processo de comunicação interna e os colaboradores. Dessa maneira, o Yammer conquistou o lugar de meio de comunicação oficial principal da CI e durante a pandemia da Covid-19 tornou-se estratégico para que houvesse uma sinergia entre as necessidades dos funcionários e os interesses organizacionais.

Pensando no papel de mediadora entre esses elementos da organização, a equipe de comunicação interna precisou estabelecer uma linha de trabalho que mantivessem os colaboradores informados e alinhada com a nova realidade da empresa e do cenário global. Então, considerando esse contexto definiu-se o seguinte **problema de pesquisa**: qual foi a proposta de produção de conteúdo realizada pela

⁶ A Covid-19 é uma infecção respiratória aguda causada por uma mutação do coronavírus, com um alto nível de transmissibilidade, conforme dados retirados do site do Ministério da Saúde do Brasil. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/coronavirus/o-que-e-o-coronavirus>. Acesso em: 17 jul. 2021.

equipe de CI do Sebrae RS na plataforma Yammer durante o contexto da pandemia da Covid-19?

A **justificativa** para o estudo proposto parte de três âmbitos importantes e complementares: o pessoal; o social; e o profissional/epistemológico. Conforme Braga (2005), a realização de uma pesquisa deve contar com o interesse e curiosidade do pesquisador, mas, também, precisa possuir relevância para a sociedade e para a área de estudos à qual pertence.

Partindo dessa premissa, há a justificativa relacionada ao aspecto pessoal de interesse da pesquisadora, que está ligada à sua trajetória acadêmica. Desde o segundo ou terceiro semestre da faculdade (em 2016), houve o desejo de aprofundamento no conhecimento sobre a área de comunicação interna. Contudo, foi somente em 2019 que surgiu uma oportunidade de ver a prática desse tipo de comunicação, a partir da seleção para o estágio no núcleo de comunicação interna do Sebrae RS. Desde então, a pesquisadora se manteve na empresa, aprendendo sobre a realidade da CI no mundo corporativo e experienciando as diferenças entre teoria e prática da área.

Esta é uma situação propositiva que nos faz refletir e tensionar determinadas concepções e ideias que aprendemos na universidade ou com as tendências de mercado sobre a comunicação interna. A partir dessa mistura de conhecimentos e transformações, podemos também construir novos jeitos do fazer comunicacional, na busca por nos tornarmos profissionais assertivos, dinâmicos e sensíveis à realidade das organizações e de seus funcionários. Dessa maneira, esta pesquisa é importante para auxiliar na compreensão, de forma mais profunda, da importância e dos reflexos da área de CI para a vida organizacional, bem como para identificar oportunidades e melhorias de um processo que a pesquisadora fez parte e que se insere em uma lógica de mercado, sendo alimentado pelas tendências deste e, igualmente, impondo determinadas práticas a ele.

A pesquisa proposta possui, ainda, uma justificativa vinculada ao âmbito social. A pandemia da Covid-19 desestabilizou vários aspectos do dia a dia organizacional de diferentes empresas, pois trouxe diversas dúvidas sobre cenários internos e externos às organizações. Essa situação afetou também o quadro de funcionários das empresas, por questões corporativas e pessoais, como o medo do desemprego, a sobrecarga de trabalho e as complicações na saúde mental dos indivíduos, estando

estes três pontos interligados de alguma maneira. O estresse e o medo, tanto em função do desemprego quanto da própria Covid-19, são questões de saúde mental que estiveram em destaque durante a pandemia dessa doença no Brasil. Conforme a pesquisa sobre os efeitos da Covid-19 na saúde mental da população gaúcha, divulgada no site da Universidade de Passo Fundo⁷ e realizada pela instituição de ensino, 32,2% dos participantes indicaram que o período pandêmico trouxe muita preocupação, estresse e ansiedade. Além disso, 89,2% dos respondentes da pesquisa apontaram que a pandemia foi o período mais tenso já vivido. Este é o cenário em que as áreas de comunicação interna das organizações atuaram e seguem trabalhando.

É necessário observar todo esse contexto e entender o quanto ele pode influenciar na vida organizacional, refletindo-se na empresa e nos próprios funcionários. Vale ressaltar que a CI é responsável por olhar tanto o lado corporativo quanto o dos colaboradores e auxiliar a promover uma relação sinérgica entre esses dois elementos. Nesse sentido, a pesquisa proposta se justifica, pois ao indicar como a equipe de comunicação interna do Sebrae RS desenvolveu o seu trabalho em 2020, pode apontar também certas tendências das organizações de mercado nas relações entre empresas e funcionários. Até mesmo, pode demonstrar exemplos de práticas corporativas, o que poderá se refletir (e também ser reflexo) em aspectos socioculturais no cenário organizacional brasileiro.

Por fim, a pesquisa se justifica profissional e epistemologicamente por duas razões. A primeira delas é que na realização do estado da arte para o estudo, foram identificados poucos trabalhos, no período de 2015 a 2020, que relacionassem a área de comunicação interna com ambiências digitais, o que causa até mesmo um estranhamento, visto as novas configurações e necessidades impostas pela realidade cada vez mais tecnológica que vivemos. A busca para a etapa de estado da arte se deu em sete repositórios digitais, entre eles o Banco de Teses e Dissertações da Capes, a Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações, e o LUME - Repositório Digital (pertencente à Universidade Federal do Rio Grande do Sul). As pesquisas nos repositórios digitais mencionados foram realizadas por meio de determinadas palavras-chave, a saber: “comunicação interna”, “Yammer”,

⁷ Divulgação da pesquisa sobre os efeitos da Covid-19 na saúde mental da população gaúcha. Disponível em: <https://www.upf.br/noticia/os-efeitos-da-covid-19-na-saude-mental-pesquisa-upf>. Acesso em: 30 abr. 2021.

“posicionamento organizacional”, “produção de sentidos”, “redes digitais” e “funcionários”. Além disso, o único trabalho encontrado sobre o uso do Yammer em organizações abordava a questão dos fluxos de compartilhamento de informações e as relações entre seus atores, não observando o uso da ambiência pelas áreas de comunicação interna nas empresas. Essa situação demonstra uma necessidade de exploração neste campo, que, certamente, crescerá ainda mais após as transformações que a pandemia da Covid-19 promoveu nas relações corporativas e de trabalho no Brasil.

A segunda razão pela qual o estudo se justifica profissionalmente é por realizar uma reflexão sobre o papel do profissional de Relações Públicas frente a um contexto tão adverso e inesperado quanto uma pandemia. Esta pesquisa pretende mostrar a produção de conteúdo desenvolvida pela equipe de CI do Sebrae RS em relação aos acontecimentos desencadeados pela Covid-19, que afetaram a realidade da empresa e dos colaboradores. A comunicação interna tem uma característica muito própria e singular de poder mediar a relação entre organização e funcionário de forma leve, precisa e humanizada. Então, é necessário refletir sobre o que se faz hoje no mercado, quais posicionamentos são adequados, como trabalhar uma comunicação bem articulada e contextualizada e pensar qual o papel do relações-públicas em toda esta engrenagem, especialmente em um cenário tão digital.

O **objetivo geral** desta pesquisa é: analisar a produção de conteúdo desenvolvida no Sebrae RS por meio das publicações na comunidade “Comunicação Interna” do Yammer, durante os quatro meses iniciais de pandemia da Covid-19 no Brasil, em 2020.

Para tanto, definimos os seguintes **objetivos específicos**:

- a) Identificar os temas abordados nas publicações, no Yammer, durante o período analisado;
- b) Mapear os recursos de conteúdo utilizados pela equipe de comunicação interna do Sebrae RS em suas publicações no Yammer;
- c) Identificar os objetivos de comunicação desenvolvidos pela equipe de comunicação interna da empresa, no Yammer, durante o período analisado.

O presente estudo emprega a **metodologia** de pesquisa qualitativa mediada por computador (JOHNSON, 2010) para sua realização. Nesse sentido, em seu desenvolvimento, utilizamos a triangulação de técnicas, operacionalizada a partir de

uma combinação de métodos de pesquisa (JOHNSON, 2010). Para tanto, fizemos uso de duas técnicas, a observação encoberta e não participativa (id, 2010) e a análise de conteúdo (BARDIN, 1977). O campo de estudo a ser explorado trata-se da plataforma Yammer e a sua utilização, especificamente da comunidade “Comunicação Interna”, pela equipe de CI do Sebrae RS. Dessa maneira, a delimitação do *corpus* de pesquisa ocorreu a partir da técnica de amostragem aleatória simples (BARBETTA, 2002) e do conceito de saturação (THIRY-CHERQUES, 2009). Assim, foram selecionadas para análise 20 publicações na rede social corporativa, entre o período de 16 de março de 2020 e 17 de julho do mesmo ano.

A pesquisa desenvolvida aborda aspectos teóricos e práticos, que estão divididos em 5 capítulos. Neste primeiro, há a apresentação geral do trabalho, a partir da caracterização da temática, da contextualização sobre o objeto de estudo, do estabelecimento da problemática de pesquisa, assim como da justificativa para a realização do estudo. Ainda, indicamos os objetivos (tanto geral quanto específicos) e a metodologia empregada. O segundo capítulo aborda o âmbito da comunicação interna, apresentando seu histórico, conceituação, relação com elementos organizacionais e como está estabelecida para as organizações. Nesse sentido, utilizamos como embasamento teórico deste trecho do trabalho os seguintes autores: Kunsch (2003); Thurow (1993); Curvello (2012); Galerani e Bastos (2013); Coda et al. (2007); Baldissera (2009); Marchiori (2016; 2010); e Argenti (2014). No terceiro capítulo nos aprofundamos na questão da comunicação interna digital, retratando o contexto tecnológico no qual a CI se insere. Assim, retomamos a história do uso da tecnologia no mundo do trabalho, bem como observamos a relação entre inovações tecnológicas e comunicação nas organizações. Também, abordamos especificamente sobre comunicação interna digital e os impactos da Covid-19 para a CI nas empresas. Ainda, apresentamos a rede social corporativa Yammer, parte do objeto de estudo deste trabalho, detalhando sobre seu funcionamento. Os autores utilizados como referências teóricas deste capítulo são: Figaro (2010); Barichello (2009); Corrêa (2009); Scrofernecker e Wells (2015); e Ruão e Lopes (2018). O quarto capítulo é aquele em que detalhamos a estratégia metodológica utilizada, incluindo métodos, técnicas, campo de estudo e delimitação do *corpus*, assim como os dados obtidos no processo de análise. Para tanto, empregamos os seguintes teóricos: Johnson (2010); Bardin (1977); Barbetta (2002); Thiry-Cherques (2009). Também realizamos a

articulação entre os resultados e os aspectos teóricos trazidos anteriormente no trabalho. No quinto capítulo, retomamos aspectos centrais do estudo, bem como os objetivos e o problema de pesquisa proposto, observando como os resultados obtidos respondem a essas questões.

2 A COMUNICAÇÃO INTERNA

Neste capítulo abordamos as questões relacionadas ao âmbito da comunicação interna e seus desdobramentos. Iniciamos com um breve histórico do desenvolvimento da CI nas organizações a partir de Kunsch (2003), Thurow (1993) e Curvello (2012). Após, adentramos no conceito de comunicação interna, através de Kunsch (2003), Curvello (2012) e Galerani e Bastos (2013), visando explicitar diferentes perspectivas, como também suas complementaridades. Seguimos com a inter-relação entre a CI e a cultura organizacional levando em consideração as colocações de Curvello (2012), Coda et al. (2007) e Baldissera (2009). Ainda, destacamos o valor que a comunicação interna possui para as organizações com Marchiori (2016; 2010) e Argenti (2014).

2.1 HISTÓRICO E CONCEITO DE COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação interna pode ser compreendida como sendo um elemento da comunicação organizacional, ou seja, é um tipo de comunicação característico das organizações. Dessa maneira, a entendemos como parte de um sistema que é influenciado por questões internas ao ambiente organizacional, mas também externas. Conforme Kunsch (2003), após a Guerra Fria houve diversas mudanças no mundo a partir do enfrentamento econômico que se sucedeu e que substituiu o embate ideológico-militar da época entre a realidade capitalista e a comunista. De acordo com Thurow (1993 *apud* KUNSCH, 2003), esse enfrentamento passou a ocorrer entre duas vertentes do capitalismo - a individualista e a comunitária, cuja principal diferença estava na valorização de aspectos individualistas para a obtenção ou não de prosperidade econômica.

No capitalismo individualista o foco encontra-se no aumento dos lucros das empresas e pouco se considera o bem-estar dos funcionários dessas organizações. Conforme Kunsch (2003), esta é uma realidade que atravessou fronteiras e também prejudicou o desenvolvimento socioeconômico no Brasil, tendo reflexos em aspectos internos das empresas no país. Segundo a autora:

As mudanças que estão ocorrendo no mundo atingem, em nível macro, países, regiões e continentes, e, conseqüentemente, em nível micro, as organizações em geral. Não há como fugir: todo o sistema social global e a vigência da democracia influenciam direta e indiretamente a vida das organizações, provocando novas atitudes e reações (KUNSCH, 2003, p. 157).

Dessa forma, entende-se que as transformações no cenário social possuem impactos nas atuações das organizações, tanto externa quanto internamente, inclusive na forma como as empresas encaram o campo da comunicação. Por exemplo, no início da segunda metade do século XX, os investimentos das organizações nessa área eram feitos majoritariamente na comunicação externa. De acordo com Kunsch (2003, p. 158), “Não havia uma política e um compromisso de comunicação da cúpula com os funcionários. Era uma comunicação fria, alienada e verticalizada [...]”. Os funcionários pouco eram considerados em dinâmicas de repasse de informações e envolvimento nos acontecimentos das empresas. Conforme Kunsch (2003), esse cenário se modifica a partir do retorno da democracia no Brasil, que gerou mudanças comportamentais nas organizações e também em seus funcionários.

A realidade de uma consciência coletiva e sindical mais ativa no país, após os anos de ditadura, colocou luz à força dos empregados das organizações e acendeu uma preocupação no empresariado. Esse grupo viu a necessidade de buscar formas mais adequadas de negociar e se comunicar com os indivíduos que trabalhavam em suas empresas, com o intuito de obstruir a comunicação sindical na época.

Além da conjuntura política, o avanço das tecnologias foi outra transformação que também teve impacto no entendimento organizacional sobre a importância da CI. Conforme Kunsch (2003), as inovações tecnológicas nos sistemas de comunicação proporcionaram às pessoas mais acesso à informação e, ainda, o desenvolvimento de uma rotina permeada por tecnologias, o que influenciou diversos comportamentos, que foram sentidos no dia a dia das organizações. Dessa forma, “a comunicação, considerada o quarto poder da República, pela força que a mídia exerce sobre a sociedade, passa a ser incorporada também como poder dentro das organizações” (KUNSCH, 2003, p. 158). A partir desse entendimento, a CI passou de um elemento supérfluo para ocupar uma posição de importância estratégica nas organizações.

Assim, as empresas foram criando áreas/setores de comunicação interna em seus organogramas, com vagas ocupadas por profissionais desse campo de atuação, que se voltaram para o desenvolvimento de processos comunicativos internos, envolvendo os funcionários das empresas, não somente como receptores, mas também como produtores e disseminadores. Logo, a CI pode ser entendida como área/setor de uma organização, mas também como um processo de comunicação.

Dessa maneira, diversos autores abordam o tema por diferentes perspectivas:

Para Kunsch (2003), a comunicação interna enquanto processo comunicativo é um instrumento estratégico e ocorre paralelamente aos fluxos comuns de comunicação que perpassam toda a organização. Segundo a autora, a CI também pode ser entendida como um setor que tem planejamento e objetivos definidos, cuja responsabilidade é “[...] viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica [...]” (KUNSCH, 2003, p. 154).

Já para Curvello (2012), por diversos anos a comunicação interna foi considerada como aquela voltada para os funcionários de diferentes hierarquias. Seu objetivo era informar e alinhar o público interno aos interesses organizacionais. Contudo, de acordo com o autor, atualmente podemos nos referir à CI como:

[...] o conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública (CURVELLO, 2012, p. 22).

Compreende-se que a CI tem como objetivo a construção e a manutenção de relacionamento com o público interno das organizações, levando em consideração que o seu desenvolvimento vai além do simples repasse de informações para os funcionários. Conforme o entendimento de Galerani e Bastos (2013), a CI é:

[...] um processo comunicacional desenvolvido por uma organização para cultivar relacionamentos qualificados, criando ou fortalecendo meios que permitam ampla participação, compartilhamento de ideias, opiniões e informações para os diferentes segmentos de público interno existentes (GALERANI; BASTOS, 2013, p. 168).

Considerando essas questões, as autoras ainda destacam que o papel da CI é “[...] auxiliar no alcance da missão, da visão e dos objetivos estratégicos da empresa [...]”⁸. Além disso, ela também é responsável por “[...] promover a participação e a coerência entre o discurso e a prática nas organizações”⁹. Nesse sentido, a comunicação interna pode se dar tanto de maneira formal, através de meios

8 GALERANI; BASTOS, 2013, p. 168.

9 Ibid, p. 168.

disponibilizados e organizados pelas empresas, como de maneira informal, contando com fluxos orgânicos e espontâneos advindos da necessidade dos funcionários se comunicarem.

Assim, compreendemos que a CI é um tipo de comunicação inerente à existência e atuação das organizações, visto o papel que desempenha e o espaço de relevância que ocupa junto ao público interno das empresas. Ainda, é preciso observar que a comunicação interna está imbricada a uma outra questão basilar das organizações: a cultura organizacional, que mantém uma intensa relação com a CI no dia a dia organizacional, de tal maneira que esses elementos se tornam complementares e indissociáveis na prática.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL E A COMUNICAÇÃO INTERNA

Quando pensamos em CI, tanto como processo comunicativo, como área/setor, somos impelidos a voltar o olhar para a organização como um todo. As empresas não são e não estão isoladas no ambiente corporativo, e, por isso, elas sofrem influências externas como, por exemplo, competição em nicho de atuação, questões políticas regionais e federais, problemas socioeconômicos vividos pela sociedade em que estão inseridas, dentre outras tantas possíveis. Nesse sentido, o meio externo se reflete no ambiente interno das organizações, agindo, conforme Curvello (2012, p. 25), “[...] por meio de fatores psicológicos, sociais e culturais e que muitas vezes interfere decisivamente no processo comunicativo”. A comunicação nas empresas é, então, atravessada pelas questões externas à organização, mas também é fruto de questões internas, como a cultura organizacional (que não deixa de ser um reflexo do posicionamento de cada empresa frente aos desafios de sua atuação no ambiente externo em que se inserem, justapondo essas duas instâncias: interno e externo). Conforme Bueno (1989, p. 77 *apud* CURVELLO 2012, p. 26), “cada vez mais, fica evidente que as manifestações no campo da comunicação empresarial estão atreladas à cultura da organização”.

A cultura organizacional, de acordo com Robbins (1999, *apud* CODA et al., 2007, p. 29), “[...] refere-se a um sistema de significados partilhados e mantidos por seus membros que identifica uma organização, distinguindo-a de outras organizações”. Dessa maneira, a cultura organizacional seria uma instância definidora das empresas e instituições. Explorando um pouco mais esse conceito, Baldissera

(2009) observa a cultura das organizações na sua relação com os indivíduos que as integram. Sendo assim, ele adentra na questão da subjetividade dos funcionários das empresas quanto à cultura organizacional, destacando que essa não está dada e posta apenas para absorção, mas é construída também pelos atores internos das organizações.

Conforme o autor, “[...] a Cultura Organizacional é compreendida/explicada como teias de significação do subsistema organização, (re)tecida por sujeitos que, ao (re)tecê-la, prendem-se a ela (complexus)” (BALDISSERA, 2009 p. 57). Assim, entende-se que a cultura das organizações tem influência, ao mesmo tempo que é efeito, na relação entre empresa e funcionário, bem como a comunicação interna.

Além da semelhança na dinâmica de realização, a aproximação entre cultura organizacional e CI se dá, ainda, por conta da dependência entre esses dois elementos. De acordo com Hofstede et al. (1990 *apud* CODA et al., 2007), a cultura das organizações precisa ser compartilhada entre os seus integrantes e para isso deve ser comunicada, o que a liga à comunicação interna. Da mesma maneira, a comunicação, e neste caso a CI, “[...] depende da cultura para se materializar em um grupo sociocultural, assumindo forma e sentidos específicos” (BALDISSERA, 2009, p. 54). Esse é um vínculo de interdependência, que vem se mostrando mais difundido nas organizações, pois o entendimento da necessidade de relacionamento das empresas com seus públicos internos também tem crescido, visto os benefícios desse posicionamento. O papel do funcionário nessa relação tem ganhado espaço no ambiente interno, o que nos leva à questão da produção dos processos oficiais de comunicação interna nas organizações.

Além de precisarmos pensar nos colaboradores como agentes da CI das empresas, temos que considerar como se dá a produção dessa comunicação oficial. Afinal, ela não é gerada espontaneamente e demanda que determinados profissionais se envolvam em sua elaboração. Faz-se necessário destacarmos que existe a CI enquanto processo, mas também como áreas/setores de empresas, compostos por profissionais do campo da comunicação. Esses indivíduos são, igualmente, funcionários das organizações e, da mesma maneira que os demais, experienciam a cultura organizacional das empresas em que trabalham, ao mesmo tempo em que fazem a mediação entre o público interno e os interesses corporativos pelo viés comunicacional.

Percebe-se, então, que esta não é uma relação simples e exige que consideremos a complexidade dos indivíduos envolvidos, suas bagagens culturais, cenários sociais e as experiências que tiveram com a própria organização a qual estão vinculados. Essas questões não podem ser ignoradas ao pensarmos em comunicação interna e cultura organizacional, pois elas se refletem na condução do processo comunicativo interno por parte dos profissionais que trabalham com CI.

2.3 COMUNICAÇÃO INTERNA: UM ELEMENTO DE VALOR

O ambiente interno das organizações tem sido pauta de avaliação e desenvolvimento, pois ele serve como um parâmetro e também um ponto de partida para o engajamento dos funcionários (MARCHIORI, 2016). Aqui, não estamos nos referindo ao espaço físico das empresas, embora este também seja um fator importante a ser levado em consideração quando pensamos em organizações preocupadas com o seu quadro funcional. Neste caso, estamos nos referindo aos aspectos mais intangíveis, como clima e cultura organizacional, elementos que influenciam o dia a dia do trabalhador na sua prática laboral. Conforme Marchiori (2016), um ambiente interno agradável precisa responder às demandas externas da organização, mas também suprir a questão da qualidade dos relacionamentos que uma empresa possui com os seus mais diversos públicos, entre eles, o interno. Para a autora, “um ambiente interno com qualidade é um processo no qual se valoriza: confiança, competência, comprometimento e credibilidade”¹⁰.

Nesse sentido, esse processo demanda a construção de um relacionamento sólido com os funcionários das organizações. Para tanto, uma possível “chave” pode estar contida nos processos de comunicação (MARCHIORI, 2016). A autora ainda ressalta que é necessário olhar para o viés técnico da atuação das empresas, mas também para a instância humana e que “a organização é uma instituição social, constituída de pessoas e definida pelos seus papéis e relacionamentos. Ambientes de trabalho que preservem a satisfação do funcionário e respeito ao ser humano formam a base de nossas considerações”¹¹. Portanto, faz-se necessário um olhar atento ao relacionamento que é desenvolvido com os colaboradores, estabelecendo-o e aprimorando-o através da comunicação, em especial a interna.

10 MARCHIORI, 2016, p. 1.

11 Ibid, p. 2.

Ao considerarmos essas questões, percebe-se que a comunicação interna possui valor para as organizações, em função de sua essência, objetivo e relação com o ambiente interno. Conforme Marchiori (2010), uma pesquisa desenvolvida pela empresa de consultoria “Watson Wyatt” aponta que:

[...] existe relação direta entre comunicação interna efetiva e performance financeira da organização; empresas que se comunicam efetivamente possuem quatro vezes mais funcionários engajados do que empresas que se comunicam menos; e programas de comunicação com funcionários que propiciam mudanças de comportamento têm a maior correlação com performance financeira, além de outros aspectos (MARCHIORI, 2010, p. 5).

Dessa maneira, entende-se que a CI pode influenciar diretamente os resultados organizacionais, especialmente se pensarmos em um contexto mais atual. As mudanças constantes no mercado e no ambiente corporativo também ressaltam a relevância da comunicação interna para as organizações.

Nas últimas décadas muita coisa mudou, como, por exemplo: as necessidades e valores dos funcionários; experiências; ritmo, volume e local de trabalho (ARGENTI, 2014). Essa situação, além de questões como o aumento da qualificação dos trabalhadores e da terceirização da mão de obra, tem demandado uma atuação elaborada da CI das empresas. De acordo com o autor, “a natureza cada vez mais complexa e altamente competitiva do ambiente de negócios atual pressiona ainda mais os funcionários e demanda um esforço mais concentrado na área de comunicação interna” (ARGENTI, 2014, p. 222). A CI, tanto como setor quanto como processo de comunicação, assume o papel de compreender esses diferentes aspectos que influenciam a dinâmica entre organização e colaborador, visando mediá-la e mantê-la fluida, transparente e sólida através da construção e manutenção de relacionamentos com os funcionários.

Conforme Argenti (2014), é preciso envolvê-los nos processos de comunicação e de tomada de decisões, fornecendo informações e fazendo com que se sintam parte importante da organização, além de consultá-los sobre a sua relação com a comunicação interna. Esse processo também deve levar em consideração a experiência do funcionário com a empresa. Por isso, é comum encontrar áreas de comunicação interna vinculadas ao setor de recursos humanos, que tradicionalmente lida com as questões relacionadas à trajetória do funcionário na organização, como, por exemplo, suas experiências e bem-estar (ARGENTI, 2014). Visualizamos esse

caso também no Sebrae RS, que conta com a Gerência de Gestão de Pessoas em sua estrutura organizacional, cujo um dos núcleos de trabalho é o da CI, que atualmente elabora, inclusive, as ações do Programa de Qualidade de Vida da empresa.

Nessa perspectiva, cabe ao núcleo da CI situar o funcionário no centro do processo, no momento de estruturar e desenvolver a comunicação interna, lembrando que esse movimento deve ser realizado em conformidade também com os interesses corporativos. Segundo Marchiori (2010), deve-se lembrar de colocar em foco o cliente, mas criar projetos que envolvam os funcionários em tomadas de decisão da empresa, afinar a comunicação dos gerentes com suas equipes, envolver colaboradores que sejam disseminadores da comunicação interna em processos que acionem mudanças e aperfeiçoar a experiência dos funcionários com a organização (um passo para a análise de jornada do colaborador dentro da empresa).

Para Marchiori (2010, p. 5), “no que tange as questões da Comunicação Interna é fundamental entender a comunicação como um processo que efetivamente comunica, envolve, inova, acresce conhecimento, enfim desenvolve pessoas no interior das organizações”. Dessa maneira, evidencia-se o quanto a CI se traduz em um ativo de valor tanto para os funcionários quanto para as empresas, pois contribui para o desenvolvimento dos indivíduos que constroem as organizações todos os dias. Além disso, ela tem como responsabilidade a mediação entre os interesses de ambas as partes, através da construção e humanização das relações no ambiente interno das organizações, no intuito de torná-lo o mais agradável possível (MARCHIORI, 2016).

A perspectiva que destaca o papel do colaborador no ambiente corporativo e que o coloca no centro do processo de comunicação interna evidencia o fato de que, cada vez mais, os funcionários colaboram com a CI, sendo foco e protagonistas desse tipo de comunicação. Uma vez que são eles que vivenciam o dia a dia das empresas e experienciam o discurso e a prática delas, a realidade das organizações tem passado pelo olhar e discurso dos colaboradores. De acordo com Marchiori (2010):

A comunicação interna vem olhando com muito maior ênfase para a questão formativa – ou seja, de que maneira as pessoas nos seus processos comunicacionais constroem a realidade organizacional – e, como esta experiência possibilita que as pessoas se vejam como tais e encontrem sentido em sua atuação dentro do negócio da organização. (MARCHIORI, 2010, p. 5)

Especialmente na atualidade, a apropriação e o uso das tecnologias nos mais diversos âmbitos das nossas vidas têm aberto espaços e possibilidades para que os funcionários possam se manifestar e se expressar. Ao mesmo tempo, os colaboradores também passam a lidar com as expressões de opinião de múltiplos públicos (como, por exemplo, os clientes) acerca das marcas, das organizações e, até mesmo, de suas próprias atuações dentro das esferas das empresas das quais fazem parte. Logo, isso está presente para todos, pois a realidade tecnológica atual não pode ser barrada pelas portas dos espaços físicos das empresas, até mesmo porque, com a pandemia da Covid-19, muitas organizações passaram a atuar sem uma estrutura física, mas, sim, dispersas nas e pelas casas de seus funcionários. É nesse contexto que as equipes de CI têm explorado opções e experimentado uma transformação no seu trabalho.

Assim, observamos que a comunicação interna é um tipo de comunicação inerente à atuação das organizações e, devido a essa característica, é influenciada por questões internas e externas ao ambiente organizacional. Contextos socioculturais e políticos, por exemplo, como os períodos de Guerra Fria no cenário mundial e de redemocratização no Brasil, provocaram mudanças no modo como as empresas lidavam e exploravam seus processos comunicacionais, além de gerarem mudanças comportamentais nos funcionários dessas organizações. Outro fator que produziu transformações no ambiente corporativo, refletindo-se nas esferas internas das empresas, foi o avanço tecnológico. De acordo com Kunsch (2003), a comunicação mediada por tecnologia possibilitou que os indivíduos tivessem mais acesso à informação, bem como utilizassem, em maior volume, dispositivos tecnológicos no seu dia a dia. Dessa maneira, acompanhando tais mudanças no cenário externo, as organizações se voltaram para a necessidade de estabelecer e promover relações com seus públicos internos.

Nesse sentido, as empresas passaram a contar com setores de comunicação interna em seus organogramas, contratando profissionais para atuar nessa área com a produção de processos comunicativos que envolvessem os funcionários e promovessem um relacionamento de qualidade com esses indivíduos. Portanto, a CI pode ser compreendida como área/setor de uma organização, mas também como processo de comunicação. Seu conceito é trabalhado de diferentes formas por diversos autores, como Kunsch (2003), Curvello (2012) e Galerani e Bastos (2013).

Contudo, a premissa é de que a comunicação interna é um elemento basilar da comunicação organizacional e, como se dá no âmbito corporativo, também está em constante relação com outra questão presente na realidade das empresas, a cultura organizacional.

A relação entre esses dois elementos se mostra intrínseca, a ponto de serem interdependentes. Segundo Baldissera (2009), a CI necessita da cultura para se materializar em um determinado grupo social. O inverso também é verdadeiro, pois, para a cultura organizacional se realizar, precisa ser compartilhada com os integrantes das organizações, dependendo da comunicação para isso, especialmente da CI. É preciso observar que, assim como a comunicação interna, a cultura organizacional é construída e mediada também pelos funcionários das empresas, pois é experienciada e elaborada internamente por esses indivíduos, com suas subjetividades, na rotina de trabalho. Considerando essa perspectiva, é preciso ponderar que os profissionais que desenvolvem a CI das empresas são funcionários dessas organizações e vivenciam, assim como os demais, o dia a dia e a cultura organizacional. Entretanto, eles têm essa experiência ao mesmo tempo em que mediam o vínculo entre colaboradores e organização através de processos comunicativos internos (que são igualmente atravessados pela complexidade e subjetividade dos profissionais dessa área).

A comunicação interna, aliada à cultura organizacional, é um processo rico e com questões a serem exploradas pelas empresas. Além disso, possui grande valor para as organizações devido à sua essência e objetivo, de criação e elaboração de relacionamento com o público interno. Através do estabelecimento de uma relação construtiva e sólida com seus colaboradores, as organizações vão desenvolvendo ambientes organizacionais agradáveis, o que mantém o engajamento e o bem-estar do quadro de pessoal (ARGENTI, 2014). Essa situação pode se reverter, ainda, em maior produtividade dos funcionários e aumento de ganhos para as empresas, ampliando cada vez mais o valor da comunicação interna para as organizações.

As equipes que trabalham com CI, responsáveis por aproximar e humanizar as relações entre empresas e funcionários, realizam essa aproximação ao incluir os colaboradores em seus processos comunicativos, não apenas como consumidores desse tipo de comunicação, mas como produtores e disseminadores. Essa situação se torna corriqueira e necessária, tendo em vista que, na atualidade, o uso das tecnologias abriu possibilidades e espaços para que as pessoas possam se

manifestar nos mais diversos âmbitos da vida e das relações sociais, inclusive naquelas de vínculo empregatício. Por isso, os profissionais que trabalham com comunicação interna se veem diante de uma realidade imposta pelas inovações tecnológicas, que é a de seu uso, cada vez mais presente, dentro do ambiente das organizações. Dessa forma, as equipes de CI passam a precisar pensar nos processos comunicativos internos atravessados por essas tecnologias. Nesse sentido, faz-se necessária a apresentação de algumas questões sobre o uso das tecnologias no âmbito das organizações, bem como suas interlocuções com a comunicação e desdobramentos na realidade dos funcionários das empresas, que será abordado no próximo capítulo.

3 O CONTEXTO DA COMUNICAÇÃO INTERNA DIGITAL

No presente capítulo recuperamos brevemente a história da tecnologia no mundo do trabalho, a partir de Figaro (2010). Ainda, relacionamos a questão das inovações tecnológicas com a comunicação nas organizações, através de Figaro (2010). Após, discutimos sobre a comunicação interna no âmbito digital com Barichello (2009), Corrêa (2009), Scroferneker e Wells (2015) e Ruão e Lopes (2018). Em seguida, abordamos os desdobramentos da pandemia da Covid-19 para a comunicação interna das organizações. Por último, apresentamos a rede social corporativa Yammer, utilizada pela empresa objeto deste estudo.

3.1 TECNOLOGIA E COMUNICAÇÃO NO MUNDO DO TRABALHO

Desde a pré-história os seres humanos desenvolvem e utilizam ferramentas e inovações tecnológicas (desde as mais rudimentares às complexas) para facilitarem a vida, a sobrevivência e a comunicação (SANTANA, 2020). No contexto do mundo do trabalho, o uso da tecnologia também não é uma realidade recente, pois, conforme Figaro (2010), esses artifícios são criados para atender a problemáticas específicas de cada período histórico que, normalmente, estão vinculadas às necessidades dos modos de produção vigentes em cada época. Essa situação é cíclica e pode ser exemplificada pela invenção da máquina a vapor, que estava ligada diretamente ao êxodo da população para as cidades em função do trabalho nas fábricas (FIGARO, 2010), durante o período da Revolução Industrial. Nos séculos XX e XXI, a premissa de inovação tecnológica a partir da necessidade de atendimento ao modo de produção ainda é principal, mas é igualmente atravessada por possibilidades advindas da própria tecnologia criada ao longo desse período.

As duas guerras mundiais, bem como a Guerra Fria, tiveram impactos econômicos nas sociedades, o que afetou também o modo de produção a partir dos anos de 1970 (FIGARO, 2010). O modelo de processo produtivo toyotista, ligado à economia capitalista japonesa, se mostrou apropriado para o empresariado da parte ocidental do mundo, especialmente devido ao contexto de crise pós-guerra. De acordo com Figaro (2010, p. 102), “a organização do processo produtivo a partir da demanda tornou-se possível pela intensificação dos usos da comunicação na organização do trabalho”, o que contextualiza a necessidade de tecnologias voltadas para a comunicação a fim do pleno desenvolvimento desse modelo de produção. Após a

Guerra Fria, considerando o cenário de processo produtivo que as empresas estavam vivenciando, as tecnologias, antes voltadas para o uso militar, passaram a fazer parte da realidade civil. De acordo com a autora, essa situação, somada à informatização dos ambientes de trabalho, ocasionou o advento de diversas inovações tecnológicas, como computador pessoal, internet e robôs (FIGARO, 2010).

O século XX é marcado pela lógica da produção e distribuição em larga escala com o objetivo de garantia de lucratividade e de menor custo possível. A utilização das tecnologias de comunicação nesse período seguiu o cenário regido por racionalidade¹². Conforme a autora, o uso dessas tecnologias, aliado à produção em larga escala, ocasionou o desenvolvimento dos primeiros estudos sobre a comunicação mediada por tecnologia, como o rádio, o cinema e a fotografia. Nessa época, as teorias de diferentes áreas do conhecimento passaram a considerar “[...] o homem, o sujeito, como um corpo que reage a estímulos”¹³, usado no máximo de sua capacidade produtiva pelo modelo de produção vigente. Assim, a ciência começou a identificar e propor certas problematizações acerca dessa realidade, tudo isso considerando, também, o cenário socioeconômico do final do século XX e início do XXI. Conforme Figaro (2010):

Embora o conhecimento humano tenha produzido maravilhas capazes de transformar a vida de milhões, propiciando conforto, segurança e maior expectativa de vida, a lógica da apropriação de riquezas que orienta o emprego dos produtos desse conhecimento impede a plena realização da humanidade e entra em rota de contradição com tais benefícios, não distribuídos. Esse é o jogo de forças que marca os grandes conflitos e as crises do século XX (Hobsbawn, 1995). O desenvolvimento das forças produtivas e das ciências coloca-se em oposição à apropriação privilegiada que se faz delas. Esse continua sendo o desafio do século XXI, as novas tecnologias de informação e de comunicação ampliaram essa contradição e reclamam uma forma mais elevada de seu uso. (FIGARO, 2010, p. 101)

A passagem de século para o XXI trouxe o aprimoramento de tecnologias e o acesso mais facilitado a elas, o que gerou novos impactos no dia a dia dos indivíduos, mas também no modo de trabalho dentro das organizações, inclusive em aspectos que envolvem a comunicação. Os funcionários das empresas passaram a ser estimulados a contribuir com processos internos, através de elementos subjetivos e colaboração, ainda que, por vezes, essa tenha sido uma prática apenas discursiva - e

12 FIGARO, 2010.

13 Ibid, p. 101.

não genuína, das organizações apoiada nas tecnologias de informação e de comunicação. De acordo com Figaro (2010):

Nesse novo paradigma, a apropriação do saber-fazer, da criatividade, da participação do sujeito, na forma de polivalência e de flexibilização das funções no trabalho, requer estratégias comunicativas simuladoras da horizontalidade das relações entre as equipes de trabalho e os diferentes níveis hierárquicos. As tecnologias de informação e de comunicação permitem essas reorientações, mas não escapam à lógica do ambiente sociotécnico organizacional. (FIGARO, 2010, p. 102)

Dessa maneira, as inovações tecnológicas possibilitaram uma reorganização dos processos e fluxos dentro das empresas, ocasionando transformações de diferentes níveis nos espaços corporativos, algumas profundas e outras mais superficiais e apenas discursivas. Contudo, segundo Figaro (2010), ainda que as tecnologias digitais e de comunicação tenham proporcionado evoluções em processos organizacionais, como inovação em modelos de relação entre produção e consumo, as empresas ainda procuram estabilizar as novidades de acordo com os seus fundamentos. Apesar disso, as transformações no contexto externo global fazem pressão no cenário interno das organizações e a disseminação da internet, por exemplo, abriu espaço para um novo tipo de relação entre as empresas e os seus públicos, inclusive, o interno, visto que os indivíduos passaram de uma posição de consumo para a de produção de conteúdo e informação.

Nesse sentido, a evolução das tecnologias de comunicação imputou desafios para o âmbito corporativo, visto que elas afetam, sob diferentes aspectos econômicos e culturais, a sociedade onde as organizações se inserem. Conforme Peruzzo (2004, *apud* FIGARO, 2010), as empresas passaram a precisar repensar posicionamentos e humanizar relações a partir dessas tecnologias, pois “[...] a organização do trabalho, os relacionamentos e as rotinas profissionais, bem como os perfis profissionais passam por transformação” (FIGARO, 2010, p. 104). De acordo com esse cenário, as organizações começaram a habitar ambientes digitais, como as redes sociais, e a desenvolver áreas e processos de comunicação digital¹⁴, tanto de viés externo quanto interno.

¹⁴ Usamos a expressão “comunicação digital” considerando o conceito abordado por Corrêa (2009, p. 321) que a define como “[...] o uso das tecnologias digitais de informação e comunicação (TICs) e de todas as ferramentas delas decorrentes, para facilitar e dinamizar a construção de qualquer processo de comunicação integrada nas organizações”.

3.2 A COMUNICAÇÃO INTERNA NO ÂMBITO DO DIGITAL

Conforme observamos até este momento, a comunicação interna não se trata apenas de repasse de informações (CURVELLO, 2012) e nem prevê um consumo somente receptivo por parte dos funcionários das empresas. Ela se propõe a construir relacionamentos que sejam pontes sólidas entre os colaboradores e as organizações. Se pensarmos por este aspecto relacional, precisamos considerar o cenário, tanto externo quanto interno às empresas, no qual a CI é desenvolvida. Nesse sentido, o contexto tecnológico salienta ainda mais a necessidade dos processos comunicativos internos das empresas e demanda que eles sejam dinâmicos, ágeis, envolventes e humanizados, traduzindo-se em valor para as pessoas que, cada vez mais, querem ser ouvidas. Aliás, mais que isso, elas também querem - e podem - expressar as suas opiniões. Esse é mais um dos desafios diários que as equipes das áreas de comunicação interna das organizações enfrentam, especialmente em função do cenário imposto pela disseminação do uso de tecnologia no dia a dia das pessoas.

Pela perspectiva do desenvolvimento de processos comunicativos, principalmente os internos às organizações, destacamos que a comunicação mediada por computador influencia a dinâmica do relacionamento entre indivíduos e empresas. De acordo com Barichello (2009, p. 338), esse tipo de comunicação tem “[...] redefinido as bases tecnoculturais, redimensionado as noções de espaço e tempo e permitido pensar em territórios flexíveis e novas formas de pertencer a ou relacionar-se com uma organização”. Essa situação ocasiona uma reestruturação nos fluxos e processos das empresas em função das diferentes dinâmicas que se estabelecem a partir da expansão da comunicação digital no espaço interno das organizações. Os processos comunicativos que passaram a ser realizados em ambiências digitais acabam refletindo as configurações e características desses espaços (CORRÊA, 2009). Para a autora:

[...] essas trocas comunicacionais, ao ocorrerem em ambientes digitalizados, assumem em grande medida as principais características destes, tais como: a multiplicidade e não-linearidade das mensagens, a flexibilização do tempo e a virtualização dos relacionamentos e intercâmbios. O que temos, por consequência, é uma espécie de digitalização dos significados coletivos que fluem nos ambientes organizacionais. (CORRÊA, 2009, p. 319)

É interessante observar que cada empresa possui uma realidade, uma cultura organizacional (de onde muitos dos significados coletivos advêm) e um entendimento

sobre como esses aspectos podem se relacionar com o uso de computadores, a internet e as inovações tecnológicas¹⁵. Contudo, para a autora, a presença de qualquer empresa em ambiências digitais deve se basear na relação entre os diferentes elementos corporativos como “[...] a cultura e a imagem organizacionais; os propósitos e as intenções pretendidos com ações de comunicação digital; os públicos ou stakeholders com os quais dialoga, bem como as mensagens que reflitam esta organização [...]”¹⁶. Ainda, considera-se que as ferramentas de comunicação digital acabam determinando algumas formas de conteúdos e mensagens “[...] explorando, conforme o caso, recursos de hipermídia, *design* e arquitetura da informação”¹⁷. Nesse sentido, a comunicação interna digital se faz importante para desenvolver essas questões levando em conta a realidade e as necessidades do público interno.

Entretanto, destacamos que, assim como outros aspectos internos às organizações, a comunicação interna digital pode ser trabalhada de diferentes maneiras nas empresas. Isso se configura até mesmo em função do entendimento quanto ao papel da área de CI na organização e à forma como os funcionários são vistos e considerados nas instâncias de decisão, elementos que impactam na produção da comunicação interna oficial das empresas. Autoras como Scroferneker e Wells (2015), fazem questionamentos sobre se:

[...] as organizações contemporâneas conseguem perceber/enxergar o seu funcionário/empregado como um ator social pensante/atuante/diferente/plural, que busca assumir-se como indivíduo-sujeito nas relações que (re)estabelece cotidianamente com o seu ambiente, especialmente interno, impregnado de retórica e de simbolismos (SCROFERNEKER; WELLS, 2015, p. 22).

Se levarmos em consideração o acesso tecnológico que muitos funcionários de empresas possuem atualmente, somos remetidos à seguinte perspectiva: as equipes de CI, que precisam considerar os colaboradores como indivíduos atuantes e protagonistas no processo comunicativo, também devem assumir o desafio de pensar em que circunstâncias esses funcionários estão tendo contato com a comunicação interna enquanto processo, além de observarem o consumo informativo/comunicacional no cenário externo às organizações.

15 CORRÊA, 2009.

16 Ibid., p. 328.

17 Ibid., p. 328.

O uso de redes sociais digitais, por exemplo, cresceu na sociedade com a evolução das tecnologias, especialmente a partir do acesso à internet e do desenvolvimento dos *smartphones*. No Brasil, o uso de plataformas de rede social aumenta a cada ano. Conforme levantamento do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) de 2018, divulgado no site¹⁸ da WebCompany - Marketing Digital, a cada dez brasileiros, sete estavam conectados à rede de internet. O relatório “Digital In 2019” indicou que 66% da população brasileira estava presente nas redes sociais digitais, em 2019. Essa realidade invade também o ambiente corporativo e se estabelece nas organizações, que passam a entender a comunicação digital como um instrumento para o relacionamento com seus públicos, e isso acaba se refletindo no processo de CI.

O desenvolvimento de uma comunicação interna digital por parte das equipes de comunicação interna das organizações já não é mais novidade. Esse processo comunicativo se dá, muitas vezes, através de redes sociais corporativas, o que pode trazer benefícios para as organizações, mas também encontrar resistências por parte dos funcionários (RUÃO; LOPES, 2018).

De acordo com as autoras, as redes sociais são vistas como “[...] importantes ferramentas de comunicação interna já que permitem atuar nos diferentes fluxos de comunicação, independentemente da sua direção, esbatendo hierarquias, divisões departamentais ou separações geográficas” (RUÃO; LOPES, 2018, p. 53). Entretanto, toda mudança e/ou novidade gera uma reação das partes envolvidas e não seria diferente no caso do uso de redes sociais corporativas por parte das equipes de CI para a manutenção do processo comunicativo com os colaboradores das organizações. Por vezes, os funcionários das empresas podem resistir e não aderir ao uso dessas tecnologias, desenvolvendo uma experiência mais isolada da organização. Por isso, a adoção de um processo de comunicação interna digital precisa ser estruturada levando em consideração o público das empresas. Para Ruão e Lopes (2018), é importante:

[...] atender ao ponto de vista dos participantes, ou seja dos utilizadores, considerando fatores demográficos (gênero, idade e acesso à rede), sociográficos (massa crítica, construção social e papéis organizacionais),

¹⁸ Informações divulgadas no site WebCompany - Marketing Digital. Disponível em: <https://webcompany.com.br/o-poder-das-redes-sociais-no-cotidiano-dos-brasileiros/>. Acesso em: 23 ago. 2021.

psicográficos (inovação, identificação organizacional, competências humanas, entre outros) e de percepção (usabilidade percebida e gratificações). Estes fatores parecem, pois, ter grande influência na aptidão para a adoção de novas tecnologias e dos ritmos impostos por esta nova forma de comunicar (RUÃO; LOPES, 2018, p. 57).

Quando bem implementadas, desenvolvidas e trabalhadas, as redes sociais corporativas podem ser instrumentos relevantes para o processo de comunicação interna digital. Inclusive, elas podem obter “[...] um papel importante enquanto canal oficial para a comunicação interna das organizações” (RUÃO; LOPES, 2018, p.56). Essa é a situação de diferentes empresas, como o Sebrae RS, especialmente se considerarmos o contexto da pandemia da Covid-19, que impôs o regime de *home office* para muitas organizações no país (e até no mundo). Estando sem acesso às redes sociais off-line e de convivência presencial no trabalho, muitos funcionários precisaram recorrer ao uso das redes sociais corporativas para se manterem informados, atualizados e engajados com os interesses organizacionais e a rotina das empresas às quais estavam vinculados.

3.3 PANDEMIA DA COVID-19 E SEUS IMPACTOS PARA A CI

O início do ano de 2020 trouxe consigo um momento histórico que seria sentido pela população mundial: a pandemia da Covid-19. No Brasil, a doença começou a ser registrada em fevereiro daquele ano, com a confirmação do primeiro caso no país pelo Ministério da Saúde¹⁹. Contudo, foi no mês seguinte, em março, que os primeiros desdobramentos do que viria a ser a crise ocasionada pela doença passaram a ocorrer de forma sistemática. A alta circulação e transmissibilidade do vírus no primeiro momento fizeram com que as ruas fossem esvaziadas, as empresas aderissem ao modelo de trabalho remoto, as pessoas utilizassem máscaras, álcool em gel 70% e fizessem a higienização de superfícies e mercadorias. Por um tempo, apenas serviços essenciais, como, por exemplo, atendimento hospitalar e comércio de alimentos, estavam autorizados a funcionar em modo presencial.

Os primeiros meses desse período no Brasil reconfiguraram muitas questões na sociedade em diferentes âmbitos, inclusive no corporativo. A pandemia da Covid-

¹⁹ Informação retirada do site do G1, em matéria sobre a confirmação do primeiro caso de Covid-19 no Brasil. Disponível em: <https://g1.globo.com/ciencia-e-saude/noticia/2020/02/26/ministerio-da-saude-fala-sobre-caso-possivel-paciente-com-coronavirus.ghtml>. Acesso em: 17 out. 2021.

19 gerou novos desafios para as equipes de CI das organizações. Além da necessidade de estabelecer uma comunicação interna digital desenvolvida, os profissionais desses setores se depararam com outras questões urgentes desencadeadas pela doença e seus desdobramentos. Algumas delas já eram conhecidas e até mesmo debatidas pelo mercado corporativo, como a Síndrome de *Burnout*²⁰ e a ansiedade.

O estresse, o medo e a acumulação de tarefas cresceram com o avanço da doença e da necessidade de distanciamento social, ao mesmo passo que o esgotamento mental, isso levou o setor de CI do Sebrae RS, por exemplo, a se voltar mais intensamente para aspectos da qualidade de vida dos funcionários - inclusive, dos próprios colaboradores que desenvolvem a comunicação interna. Isso se sucedeu porque os impactos desencadeados pela Covid-19 afetaram a saúde dos brasileiros. De acordo com uma pesquisa divulgada no site da BBC²¹ e realizada em 2020 por um grupo de pesquisadores liderados por uma demógrafa da Universidade de Harvard, houve uma diminuição de quase dois anos da expectativa de vida das pessoas no Brasil por causa da pandemia da doença. Esse dado se mostra preocupante porque essa estimativa é um importante indicador de qualidade de vida de uma população, além de ser um fator levado em consideração no cálculo do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) dos países.

Outro estudo conduzido em 2020, pelas universidades federais de Minas Gerais, Lavras, Ouro Preto e Viçosa, identificou uma piora na qualidade de vida dos brasileiros durante a pandemia da Covid-19. A pesquisa, divulgada pelo site da CNN²², apontou uma significativa piora nas escolhas de alimentos e na frequência de atividades físicas durante o ano de 2020, por parte dos participantes. Também, indicou o aumento do tempo de uso de telas e dispositivos tecnológicos, apresentando uma

²⁰ A Síndrome de Burnout, também conhecida como Síndrome do Esgotamento Profissional, é causada pelo excesso de trabalho. Ela é considerada um distúrbio emocional, cujos sintomas incluem exaustão extrema, estresse e esgotamento físico, conforme o site do Ministério da Saúde brasileiro. Disponível em: <https://antigo.saude.gov.br/saude-de-a-z/saude-mental/sindrome-de-burnout>. Acesso em: 18 set. 2021.

²¹ Divulgação da pesquisa realizada para identificar os impactos da pandemia da Covid-19 na expectativa de vida da população brasileira. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-56743837>. Acesso em: 17 out. 2021.

²² Divulgação da pesquisa realizada para identificar as alterações na qualidade de vida dos brasileiros em 2020. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/saude/qualidade-de-vida-do-brasileiro-piorou-durante-a-pandemia-diz-pesquisa/>. Acesso em: 17 out. 2021.

piora no estilo de vida dos brasileiros, especialmente daqueles que estavam cumprindo total ou parcialmente as medidas de distanciamento social.

O âmbito corporativo também sentiu e observou os impactos da pandemia da Covid-19 na saúde dos funcionários. Um levantamento realizado no Brasil pela Robert Half (empresa global de consultoria de recursos humanos) apontou que 26% dos participantes do estudo consideraram que a sensação de equilíbrio entre vida pessoal e profissional piorou. Entre as informações da pesquisa, divulgada no site do G1²³, estão as orientações da organização realizadora do estudo quanto a práticas que as empresas podem adotar ao olhar para a qualidade de vida dos funcionários. Uma delas é a comunicação transparente e a promoção ao bem-estar, através da realização de uma comunicação assertiva para o público interno, assim como o incentivo aos colaboradores para que procurem atentar-se à qualidade de vida que estão tendo.

Toda essa conjuntura se refletiu no trabalho desenvolvido pelas equipes de CI das empresas, pois a saúde e bem-estar dos colaboradores influenciam no desempenho das organizações, o que pode ter ocasionado uma preocupação geral corporativa com esses temas. Houve também desafios impostos às áreas de comunicação interna devido a elementos externos às organizações, em função do contexto pandêmico, como, por exemplo, a disseminação de informações na mídia sobre a doença e as medidas para a superação da crise sanitária e econômica.

As fontes de informação sobre a crise da Covid-19 e do país se multiplicaram rapidamente, e, por vezes, se mostraram divergentes, o que se tornou um ponto de atenção para as equipes que trabalham com CI. Nesse sentido, os profissionais dessas áreas precisaram lidar com as notícias falsas advindas de diferentes meios de comunicação e fontes, além de com a sensação de incredulidade em algumas mídias por parte dos colaboradores. O papel de orientar e fornecer informações seguras sobre a pandemia da Covid-19 tornou-se um novo desafio para a CI, visto que sua função vai muito além do simples repasse de dados e mensagens. Assim, as pessoas que trabalham nesses setores se viram, cada vez mais, na posição de

²³ Divulgação de levantamento realizado pela Robert Half em função da relação entre qualidade de vida e trabalho durante a pandemia da Covid-19 no Brasil. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2021/05/18/para-26percent-equilibrio-entre-qualidade-de-vida-e-trabalho-piorou-diz-pesquisa.ghtml>. Acesso em: 17 out. 2021.

produtoras de conteúdo oficial, em função do aprofundamento da comunicação interna digital nas organizações durante esse período de crise.

Faz-se necessário, contudo, atentar para algumas outras questões advindas do contexto que a pandemia da Covid-19 impôs às empresas e seus funcionários. Esses pontos são mais reflexivos-críticos que propriamente teóricos, em razão da incipiência do assunto de um modo geral, mas se relacionam, de alguma maneira, com a CI. O desenvolvimento de uma comunicação interna digital por parte das organizações já vinha sendo disseminado e considerado relevante em função do contexto tecnológico experienciado pela sociedade nos últimos anos. Esse processo aconteceu, e segue ocorrendo, muito através do uso de redes sociais corporativas, intranet e outros recursos digitais que conectam os funcionários das empresas independentemente de suas localizações geográficas. Como observado, houve um aprofundamento da comunicação interna digital a partir das necessidades geradas pela pandemia da Covid-19. Entretanto, esse movimento foi caracterizado justamente por isso, por ter sido imposto, necessário, sem abertura e possibilidade de escolha por parte dos atores envolvidos na situação.

Portanto, o uso de redes sociais corporativas tornou-se imprescindível para as organizações e seus funcionários. As empresas precisavam que seus processos, fluxos e serviços seguissem ativos, mesmo que fora das dependências físicas de suas unidades e sedes, a fim de garantirem sua sobrevivência ao período da crise ocasionada pela doença. Por outro lado, os colaboradores das organizações tinham que continuar desempenhando suas atividades laborais para manterem os empregos, ainda que respeitando os protocolos definidos pelas autoridades de saúde e observando o distanciamento social necessário. Essa situação se desdobrou em dois sentidos para ambas as partes.

No caso das organizações, a necessidade de uso de plataformas e/ou meios de comunicação digitais, como as redes sociais corporativas, impactou na expansão de suas atividades on-line em determinadas ambiências, bem como uma reestruturação de seus fluxos e processos comunicativos para adequação a esses meios. Assim, as empresas se viram impelidas a realizarem a compra de novos sistemas de software ou de ampliarem as licenças de produtos digitais que já utilizavam para poderem se manter funcionando no mercado corporativo e ainda serem competitivas. Contudo, vale destacar que essa é uma realidade acessada

apenas por uma parcela de organizações, aquelas que possuíam planejamento, estrutura e recursos para implantar as mudanças necessárias.

Algumas empresas não conseguiram contemplar as demandas que a pandemia da Covid-19 impôs em relação à nova realidade para o seu pleno funcionamento, em razão de diferentes fatores que não apenas financeiros, mas, até mesmo, do tipo de serviço prestado. De acordo com informações divulgadas no site do jornal El País²⁴, a “Pesquisa Pulso Empresa: Impacto da Covid-19 nas Empresas”, realizada em julho de 2020 pelo IBGE, traduziu essa situação. A pesquisa indicou que desde o início da pandemia da doença até o fechamento do primeiro semestre de 2020, só no Brasil, 716 mil empresas haviam fechado as portas. A maioria dos negócios afetados foi de organizações de pequeno porte que não conseguiram reverter a situação da crise.

Os funcionários das empresas também tiveram que se adaptar à realidade trazida pela Covid-19. As medidas de distanciamento social fizeram com que muitas organizações passassem a atuar de forma remota e os colaboradores precisassem seguir com suas atividades à distância. Isso ocasionou uma nova vivência da empresa para esses indivíduos, que, a partir daquele momento, passaram a experienciá-la dentro de suas casas. Para que a integração entre os colegas e os setores das organizações fosse mantida, bem como os fluxos de trabalho, processos comunicativos e engajamento nas metas e interesses corporativos, as empresas se voltaram ainda mais intensamente para o desenvolvimento da comunicação interna digital e a utilização de redes sociais corporativas.

Assim, os funcionários tiveram que aderir ao uso desses sistemas, mesmo aqueles que não gostariam de utilizá-los, pela necessidade de desenvolverem os seus trabalhos e manterem o emprego. Essa é uma situação que desafiou as equipes de CI das organizações, pois muitas delas (junto aos setores de recursos humanos) assumiram a responsabilidade de tornar esse processo de migração do trabalho presencial para o remoto, e tudo o que advém desse movimento, o mais suave e agradável possível para os funcionários das empresas. O objetivo era garantir o bem-

²⁴ Informações retiradas de matéria publicada no site do jornal El País, sobre a “Pesquisa Pulso Empresa: Impacto da Covid-19 nas Empresas”. Disponível em: <https://brasil.elpais.com/brasil/2020-07-19/716000-empresas-fecharam-as-portas-desde-o-inicio-da-pandemia-no-brasil-segundo-o-ibge.html>. Acesso em: 17 out. 2021.

-estar dos colaboradores nessa nova configuração de ambiente interno (MARCHIORI, 2016).

Nesse sentido, os profissionais que atuam na área de comunicação interna dispuseram de diferentes recursos para desenvolver e aprimorar a comunicação interna digital nas organizações e realizarem a manutenção do relacionamento com o público interno. Existem diversas ambiências que podem ser utilizadas nesses processos comunicativos, como a intranet, redes sociais corporativas, plataformas de organização e métodos ágeis, entre outras. Neste trabalho, destacamos o uso da rede social corporativa “Yammer” e apresentamos a plataforma como um meio oficial de comunicação interna, visto que essa ambiência é objeto desta pesquisa.

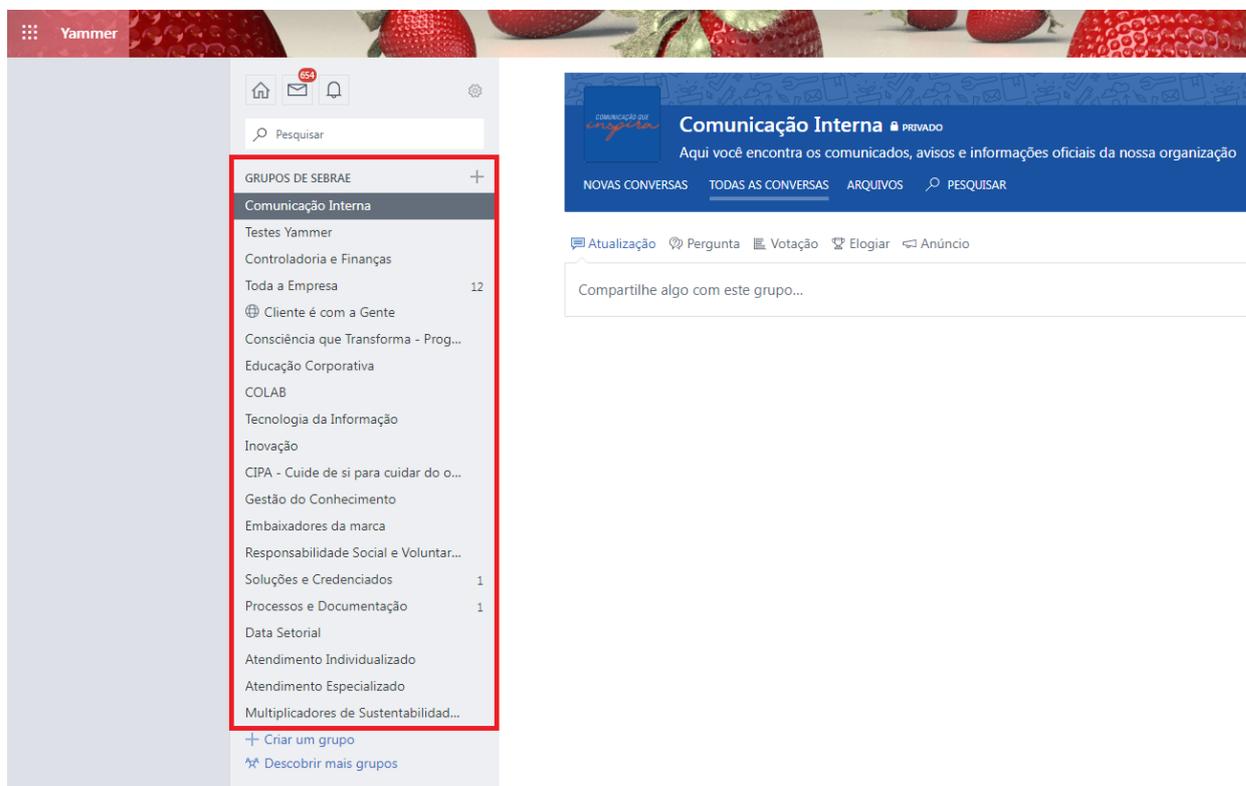
3.4 A REDE SOCIAL CORPORATIVA “YAMMER”

O Yammer é uma rede social digital voltada para o uso corporativo. Ele é um produto oferecido pela Microsoft dentro do pacote Microsoft 365 de aplicativos. Seu funcionamento é o de uma rede social corporativa, similar ao Workplace (produto de mesma finalidade, ofertado pelo Facebook). O Yammer foi comprado pela Microsoft em 2012 e desde então vem recebendo diversas atualizações de melhorias em seu desenvolvimento. Como essa é uma rede social corporativa, cujos pacotes de serviço são comprados por diferentes empresas, seu uso está atrelado à realização de um cadastro por parte dos colaboradores das organizações, que deve ser feito a partir de informações de *login* vinculadas à empresa contratante. Depois do cadastro realizado, o funcionário pode configurar um perfil pessoal, assim como o de uma rede social (com foto e informações sobre ele) e passar a utilizar o Yammer.

A interação nessa rede social corporativa se dá através de comunidades, que são grupos formados por diferentes pessoas de uma mesma organização e já usuárias do Yammer, conforme figura 1 (p. 41). A ideia é que os funcionários possam colaborar e debater sobre diversos assuntos organizacionais a partir dessas comunidades. Isso ocorre porque, quando elas são criadas, passam a dispor de páginas próprias, onde ficam os seus registros. Esses grupos são gerenciados pelos próprios colaboradores das organizações, assim como os conteúdos publicados nesses ambientes. Cada funcionário, a partir do seu perfil pessoal, pode fazer publicações nas respectivas páginas das comunidades às quais é vinculado e pode

participar de diversos grupos, estando a par de diferentes assuntos relacionados à organização.

Figura 1 – Organização do Yammer em comunidades.

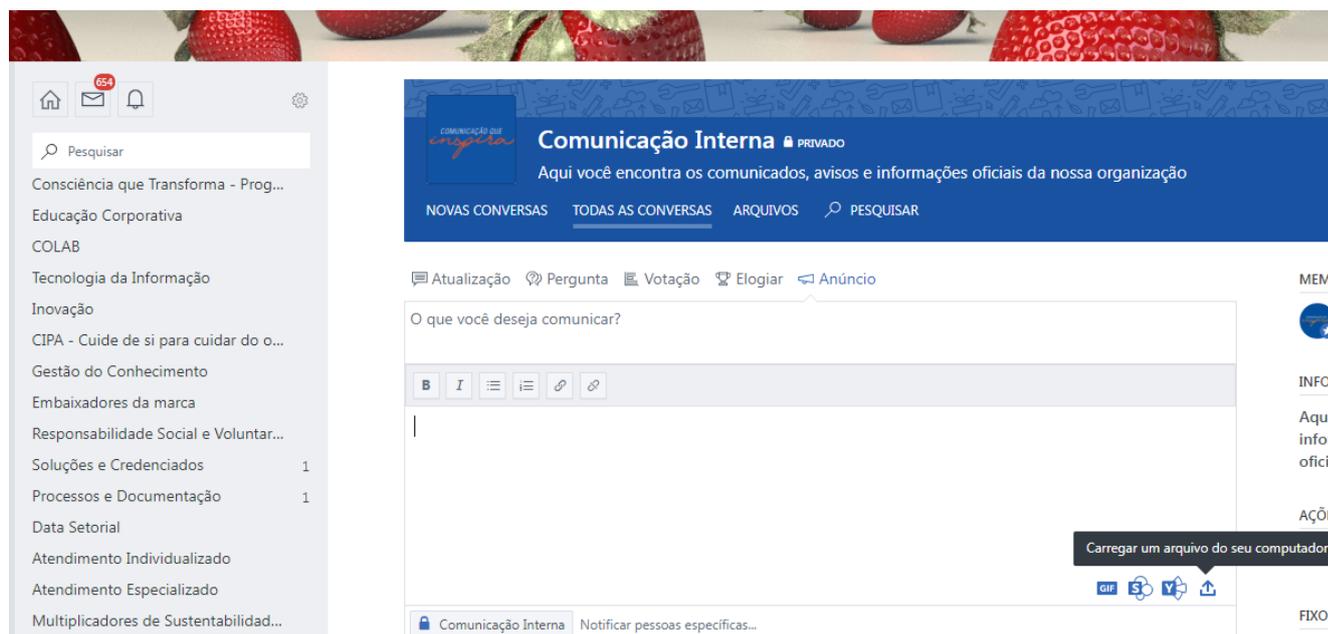


Fonte: elaborada pela própria autora.

O Yammer possui algumas funcionalidades quanto às publicações que os usuários podem fazer. Conforme matéria do site SimbioX²⁵, é possível publicar anúncios em texto, realizar enquetes, utilizar links, anexar arquivos como fotos/imagens, vídeos, documentos, áudios e GIFs (*Graphics Interchange Format*) e usar caracteres especiais como “emojis” (ícones gráficos que representam algumas reações humanas, objetos, animais e demais elementos), como mostra a figura 2 (p. 42). Ainda, existe o recurso de marcar o perfil de um colega em uma publicação, para que essa pessoa receba uma notificação e tenha acesso mais rápido à postagem específica.

²⁵ Informações sobre funcionalidades do Yammer retiradas do site SimbioX. Disponível em: <https://blog.simbiox.com.br/conheca-o-yammer-a-rede-social-corporativa-da-microsoft/>. Acesso em: 19 set. 2021.

Figura 2 – Recursos de publicação no Yammer.



Fonte: elaborada pela própria autora.

Além desses elementos, os usuários do Yammer podem fazer comentários e reagir com emojis (como no Facebook) às publicações de outros colaboradores da empresa, bem como seguir postagens e conteúdos de seu interesse. Os funcionários podem interagir com os comentários das publicações a partir das seguintes possibilidades de reações: “curtir”, “amei”, “gargalhada”, “comemora”, “obrigado” e “triste”. A plataforma conta, ainda, com outros recursos de usabilidade, como o envio e recebimento de mensagens privadas e o compartilhamento de arquivos que estejam alocados em outros aplicativos oferecidos pelo pacote Microsoft 365, como o *SharePoint*, *OneDrive* ou *Stream*²⁶.

A rede social corporativa Yammer também possibilita que seus usuários configurem questões de notificação, para atender seus interesses e preferências. Além disso, a plataforma gera relatórios simples sobre a interação dos colaboradores através de análises das postagens. Ainda, conta com o recurso de inclusão de um “feed de página” em outras plataformas da Microsoft para comunicação

²⁶ O SharePoint, o Onedrive e o Stream são recursos oferecidos pela Microsoft no pacote de produtos Microsoft 365 e cada um deles disponibiliza uma funcionalidade para os usuários. O SharePoint serve como uma intranet para as organizações, a partir da criação de páginas de conteúdo específicas, que possibilitam trabalho em equipe e a busca de informações. O Onedrive funciona como um banco de dados on-line, onde os usuários podem salvar arquivos e acessá-los de forma remota, através de sua conta Microsoft. O Stream opera como uma plataforma on-line de arquivamento e acesso a vídeos, conforme o site da Microsoft. Disponível em: <https://www.microsoft.com/pt-br/microsoft-365/products-apps-services>. Acesso em: 19 set. 2021.

organizacional, como no caso da Intranet Corporativa, outro programa disponibilizado pela Microsoft. O Yammer também possui uma versão de aplicativo para *smartphones*, oportunizando que os colaboradores tenham acesso às comunicações da organização mesmo que não estejam à frente de um computador ou *notebook*. Essa é uma possibilidade da rede social corporativa que serve às empresas como o Sebrae RS, que conta com funcionários que se deslocam até os empreendedores para realizar atendimentos, sendo uma forma prática de conexão em tempo real com as informações da organização.

Existe uma outra questão relacionada ao uso do Yammer pelas empresas: como a rede social se baseia no contrato de um pacote de serviços da Microsoft, as organizações que utilizam os sistemas e programas dessa empresa compram determinadas quantidades de licenças de contas/e-mails para o uso de seus funcionários individualmente. Contudo, algumas contas disponibilizadas pelas organizações são chamadas de “Contas de Serviço” e não se conectam ao perfil de apenas um funcionário. Nesse sentido, alguns de seus recursos são limitados, porém, elas podem ser utilizadas como perfis de usuários para a criação de comunidades no Yammer, funcionando como um “perfil administrador” desses grupos.

Observamos, então, que o uso da tecnologia no mundo do trabalho não é recente e que está vinculado diretamente às necessidades de cada período em função dos modos de produção vigentes²⁷. De acordo com a autora, alguns eventos como as duas guerras mundiais e a Guerra Fria impactaram economicamente a sociedade, afetando, também, o modo de produção a partir de 1970²⁸. Nesse período, o modelo de processo produtivo toyotista estava em alta e intimamente ligado ao uso de tecnologias de comunicação para a organização do trabalho, tirando esses elementos da realidade exclusivamente militar e trazendo-os para o âmbito civil. Assim, as inovações tecnológicas passaram a ser desenvolvidas mais aceleradamente, ocasionando a criação de diferentes produtos como computadores pessoais e robôs²⁹.

A virada para o século XXI ocasionou o aprimoramento das tecnologias e a facilitação de acesso a esses recursos, além de impactos nos modos de trabalho, fluxos e processos nas organizações, em função das novas dinâmicas geradas pelas

27 FIGARO, 2010.

28 Ibid.

29 Ibid.

inovações tecnológicas e seus usos. As transformações socioculturais afetaram os cenários internos às empresas, pois a utilização de tecnologias no dia a dia, como a internet, por exemplo, fez com que os diferentes públicos, inclusive o interno, saíssem de uma posição de consumo de conteúdo e informação para a de produção. Dessa maneira, o âmbito corporativo encontrou desafios quanto à comunicação, especialmente se considerarmos o contexto tecnológico vivenciado nas últimas décadas, no qual as empresas também estão inseridas.

Nesse sentido, as organizações começaram a se preocupar com o desenvolvimento de processos e áreas de comunicação digital para que estivessem presentes, de forma mais estruturada, nas diferentes ambiências digitais, como as redes sociais. Essa situação vale tanto para o âmbito corporativo externo quanto interno, pois as tecnologias destacaram o valor e a necessidade da comunicação interna para as empresas e seus funcionários que, cada vez mais, querem poder expressar as suas opiniões e ser ouvidos. Nessa dinâmica de relacionamento entre organizações e colaboradores, através da comunicação mediada por computador, faz-se necessário que as equipes de CI das empresas observem o fato de que precisam atentar-se para o papel dos funcionários no processo de comunicação interna, como produtores e disseminadores de conteúdo, e a sua responsabilidade de mediação dessa questão com a relação que os colaboradores possuem com o próprio processo de CI.

A partir da disseminação da internet na sociedade, o uso de redes sociais digitais cresceu e essa realidade passou a fazer parte do ambiente corporativo. Assim, as organizações começaram a enxergar a comunicação digital como um instrumento para o relacionamento com os seus públicos, em especial o interno, o que teve desdobramentos nos processos de CI. Nesse sentido, as redes sociais corporativas passaram a ser utilizadas pelas equipes de comunicação interna das organizações como meios de comunicação oficiais. Contudo, é importante ressaltar que, conforme Ruão e Lopes (2018), a adoção de um processo de comunicação interna digital, que conte com uma rede social corporativa, precisa levar em consideração os funcionários das empresas para que seja estabelecido de forma que atenda às necessidades desse público, mas também aos interesses organizacionais. Se esse movimento for feito adequadamente e da melhor maneira possível, as redes sociais corporativas podem, até mesmo, se tornar canais oficiais de comunicação interna nas

organizações (RUÃO E LOPES, 2018). Essa é uma realidade experienciada por diferentes empresas, especialmente se considerarmos o contexto da pandemia da Covid-19 e seus desdobramentos para o âmbito corporativo.

A crise ocasionada por essa doença teve efeitos em diferentes instâncias na sociedade. Esse foi o momento em que muitas organizações foram obrigadas a manter suas atividades de forma remota, devido a necessidade de distanciamento social no primeiro período da pandemia da Covid-19. Tal situação gerou muitos desafios para as equipes de comunicação interna das empresas, visto que o papel da CI é, justamente, o de mediar a relação entre público interno e organizações. Isso por si só já é uma questão desafiadora em condições normais, considerando, então, o cenário pandêmico, toma-se outra proporção.

Entre as adversidades com as quais os profissionais de comunicação interna precisaram lidar durante esse período estão a necessidade de estabelecimento de uma comunicação interna digital bem estruturada e o debate sobre temas sensíveis ao âmbito corporativo, como qualidade de vida e saúde mental. A pandemia da Covid-19 desencadeou, de forma geral, uma série de questões e debates acerca de assuntos como ansiedade, estresse, medo e esgotamento mental. Como o cenário externo às organizações influencia nas dinâmicas internas, esse contexto foi levado também para dentro das empresas e precisava de atenção. Nesse sentido, as equipes de CI precisaram se voltar para esses temas e desenvolver a comunicação pensando nesses aspectos para contemplar a realidade vivenciada pelos funcionários (inclusive, pelos próprios profissionais que produzem a comunicação interna).

Além disso, outro desafio gerado pela pandemia da Covid-19 foi a multiplicidade e divergência das fontes de informação sobre a doença. Essa situação fez com que os profissionais de CI precisassem fornecer informações e orientações sobre o vírus e a crise ocasionada por ele, o que conflitou, até mesmo, com a própria atuação da comunicação interna, visto que sua função não é de apenas repasse de informações. Contudo, esse movimento por parte das equipes de CI era necessário, pois as notícias falsas que circulavam durante o período criavam uma sensação de descredibilidade de algumas mídias por parte dos colaboradores das organizações.

O contexto pandêmico impôs algumas outras questões às empresas e aos seus funcionários. Para manterem suas atividades, processos e fluxos, as organizações precisaram se adequar à realidade de trabalho remoto, em função da necessidade de

distanciamento social, especialmente nos primeiros meses de disseminação da Covid-19 no Brasil e no mundo. Assim, as empresas que tinham condições se adequaram às ambiências digitais, o que fez com que suas operações internas fossem realizadas também por esses espaços. Nesse sentido, viu-se a urgência de contratação/compra de sistemas de software ou ampliação de licenças de produtos digitais já utilizados pelas organizações para que elas pudessem se manter atuantes no mercado.

Da mesma maneira, os funcionários dessas empresas precisaram se adaptar conforme os desdobramentos da Covid-19, como o trabalho remoto. Suas atividades tinham de seguir mesmo à distância, a fim da manutenção de seus empregos. Essa situação produziu uma nova experiência da organização para os colaboradores, que passaram a trazê-la para dentro de suas casas. A integração entre equipes e setores também foi modificada e desenvolvida a partir da comunicação digital, especialmente através do uso de ferramentas como as redes sociais corporativas. Isso fez com que os funcionários precisassem aderir ao uso dessas plataformas, ainda que pudessem não estar, em sua totalidade, satisfeitos com a utilização delas. Entre as muitas ambiências disponíveis para uso na comunicação interna digital destacamos o Yammer, que é a plataforma parte do objeto desta pesquisa.

Essa rede social digital está orientada pelo uso corporativo e sua utilização está condicionada à compra de licenças do software pelas organizações. O Yammer se baseia em comunidades onde ocorrem as interações entre os seus usuários, a partir do agrupamento de indivíduos com base em interesses comuns, como, por exemplo, assuntos corporativos que estejam voltados para a sustentabilidade do negócio. A plataforma conta com múltiplas funcionalidades e recursos de hipermídia que podem ser empregados pelos usuários para enriquecer as trocas dentro dessa rede.

O Yammer faz parte das ferramentas utilizadas pelas equipes de CI das organizações para desenvolverem e aprimorarem a comunicação interna digital, como é o caso do Sebrae RS, em que essa rede social corporativa se tornou o principal canal oficial de comunicação interna da empresa. Assim, faz-se necessária uma abordagem qualitativa e um detalhamento sobre o uso dessa plataforma pela equipe de CI da organização durante o período inicial da pandemia da Covid-19 no país, a fim de analisar como se deu o processo de comunicação interna por esse canal de comunicação.

4 PERCURSO METODOLÓGICO: ANÁLISE DA PRODUÇÃO DE CONTEÚDO DO SEBRAE RS NO YAMMER

Neste capítulo abordamos o percurso metodológico realizado a partir da pesquisa mediada por computador (JOHNSON, 2010), que foi operacionalizada através da triangulação de métodos, com o emprego das técnicas de observação encoberta e não participativa (JOHNSON, 2010) e de análise de conteúdo (BARDIN, 1977). Logo, apresentamos a estratégia metodológica e como ela se relaciona com o objeto em análise. Após, delimitamos o campo de estudo com base na concepção de Johnson (2010) e o *corpus* de análise de acordo com as observações de Barbeta (2002) e Thiry-Cherques (2009). Por último, realizamos as análises e as articulações entre os dados obtidos com os aspectos teóricos.

4.1 ESTRATÉGIA METODOLÓGICA: PESQUISA MEDIADA POR COMPUTADOR

A pesquisa proposta se dedica à análise de como a equipe de CI do Sebrae RS desenvolveu sua comunicação na plataforma Yammer durante o contexto da pandemia da Covid-19, buscando responder à pergunta norteadora do estudo. Em razão da natureza do objeto analisado, que é, conforme Johnson (2010), a de comunicação mediada por computador (CMC), decidiu-se pelo emprego da metodologia de pesquisa qualitativa mediada por computador. Esse método tem como base a CMC e vem sendo elaborado e aprimorado desde a primeira década do século XXI, a partir das pesquisas realizadas sobre internet nesse período³⁰. De acordo com a autora, a pesquisa mediada por computador evoluiu, acompanhando também o movimento das inovações tecnológicas que temos vivido. Segundo ela, essa metodologia de pesquisa conta com três estágios de desenvolvimento, o pré-empírico, o empírico e o pós-empírico³¹.

Nesse sentido, em relação à fase em que há a evolução efetivamente prática do estudo, o estágio empírico é aquele que, segundo Johnson (2010):

[...] envolve as etapas de coleta, tratamento e análise de dados à luz da pergunta central e das perguntas derivadas da pesquisa. É o estágio em que um ou mais espaços on-line (portais, *websites*, *blogs*, *microblogs*, listas de discussão) tornam-se o “campo” a ser estudado por meio de métodos específicos de coleta de dados. (JOHNSON, 2010, p. 50)

30 JOHNSON, 2010.

31 Ibid.

Sendo assim, o campo a ser estudado trata-se da rede social corporativa “Yammer”, empregada pelo Sebrae RS em sua comunicação interna. Dessa maneira, para a realização da análise proposta neste estudo, utiliza-se a triangulação de técnicas, que, conforme Johnson (2010), se realiza com uma combinação de métodos de pesquisa. Apesar do nome, esse procedimento metodológico não circunscreve o uso de três, mas sim de diferentes técnicas para o estudo de um fenômeno³².

Considerando a triangulação de técnicas, utilizamos nesta pesquisa os métodos da observação encoberta e não participativa³³ (JOHNSON, 2010) e da análise de conteúdo (BARDIN, 1977). O primeiro auxilia na parte descritiva do campo proposto para estudo, o uso da plataforma “Yammer” pelo Sebrae RS. O segundo embasa a análise do *corpus* da pesquisa, a partir dos conteúdos disponibilizados na rede social corporativa da organização citada. A partir do uso dessa triangulação de técnicas realizamos as articulações e correlações acerca dos achados observados, descritos e analisados.

4.1.1 Delimitação do campo de estudo

O campo de estudo é composto pela comunidade “Comunicação Interna”, no Yammer, utilizada pela equipe de CI do Sebrae RS como meio de comunicação interno oficial. Conforme explicado anteriormente, o Yammer é uma rede social corporativa que funciona baseada em comunidades/grupos. No caso da organização parte do objeto de estudo proposto, é principalmente através dele que a equipe de comunicação interna mantém sua produção de conteúdo e informações sobre o dia a dia organizacional, além do seu relacionamento com o público interno.

Dessa maneira, o campo a ser estudado, que está delimitado a uma ambiência digital, enquadra-se na percepção de “campo” estabelecida por Johnson (2010) como um ambiente/espço que não está vinculado a limites geográficos e físicos, mas que se encontra desterritorializado e em constante dinamismo e construção por parte dos indivíduos que se vinculam a ele. A abordagem escolhida para esta pesquisa, considerando a rede social corporativa digital “Yammer” como campo, se deu em função do contexto pelo qual o Sebrae RS passava com a implementação dessa

32 JOHNSON, 2010.

33 Ibid.

ambiência, bem como do cenário desencadeado pela pandemia da Covid-19 e seus desdobramentos para os funcionários da empresa, inclusive os da equipe de CI.

4.1.2 Delimitação do corpus

O *corpus* definido para análise compreende as publicações realizadas pela equipe de comunicação interna do Sebrae RS na comunidade denominada “Comunicação Interna”, dentro da rede social corporativa “Yammer”. A delimitação do *corpus* seguiu o recorte temporal, considerando o cenário inicial da pandemia de Covid-19 no Brasil, em 2020, e a finalização do primeiro semestre do ano para a organização parte do objeto de estudo. Esse é um período importante, pois em função das metas organizacionais, entre o primeiro e o segundo semestre do ano, normalmente ocorre uma “virada de chave” em termos de cenário/realidade corporativa. Nesse sentido, o recorte de coleta das postagens foi de 4 meses do ano de 2020, entre os dias 16 de março e 17 de julho.

Essa delimitação compreende um total de 200 publicações realizadas pela equipe de CI no Yammer. Para o desenvolvimento desta pesquisa, foram identificadas as postagens do período definido para análise e realizado um sorteio entre elas, para o estabelecimento do *corpus* do estudo. A escolha das publicações seguiu a técnica de amostragem aleatória simples, que “[...] consiste em selecionar a amostra através de um sorteio, sem restrição” (BARBETTA, 2002, p. 45). Assim, foram sorteados 20 *posts* da comunidade “Comunicação Interna”, que representavam 10% da quantidade de publicações do período analisado.

Além do uso da técnica de amostragem aleatória simples, empregou-se o conceito de saturação (THIRY-CHERQUES, 2009), para o estabelecimento de um limite à realização do sorteio. Conforme o autor, “A saturação designa o momento em que o acréscimo de dados e informações em uma pesquisa não altera a compreensão do fenômeno estudado. É um critério que permite estabelecer a validade de um conjunto de observações”³⁴. Dessa maneira, realizamos um sorteio para a definição das publicações a serem analisadas, considerando o valor de 10% da amostra total.

Após a descrição desse material, selecionado a partir da amostragem aleatória simples, observou-se que o ponto de saturação - que é o momento em que a

³⁴ Ibid, p. 21.

saturação se realiza³⁵, havia sido alcançado, visto que alguns tipos de conteúdo se repetiram dentro do recorte considerado. Não havendo novas informações que causassem alterações no universo estudado, mantivemos a análise com 20 publicações, que foram feitas em diferentes dias entre os meses de março e julho de 2020 e são sobre assuntos diversos, conforme consta no quadro a seguir:

Quadro 1 - Delimitação do *corpus* para análise

Identificação da publicação	Título da postagem	Data de publicação
Publicação 1	Orientações sobre a prevenção à Covid-19	16/03/2020
Publicação 2	Divulgação de conteúdos focados no desempenho e suporte aos clientes	31/03/2020
Publicação 3	Divulgação de conteúdos focados no desempenho e suporte aos clientes	13/04/2020
Publicação 4	Divulgação de resultados sobre atendimentos de clientes	13/04/2020
Publicação 5	Disponibilização de conteúdo sobre laboral para os funcionários	14/04/2020
Publicação 6	Divulgação de dicas para os momentos de tempo livre dos funcionários	23/04/2020
Publicação 7	Mensagem do diretor superintendente sobre o funcionamento da empresa a partir da pandemia da Covid-19	24/04/2020
Publicação 8	Informação sobre a renovação do plano de saúde da empresa	07/05/2020
Publicação 9	Divulgação de conteúdo sobre ginástica laboral para os funcionários	19/05/2020
Publicação 10	Divulgação sobre a nova edição da Revista Mais Sebrae	21/05/2020
Publicação 11	Atualização sobre o quadro funcional da empresa	22/05/2020
Publicação 12	Divulgação de conteúdo sobre ginástica laboral para os funcionários	28/05/2020

Publicação 13	Divulgação de conteúdo sobre ginástica laboral para os funcionários	09/06/2020
Publicação 14	Divulgação de resultado do sorteio de inscritos para participação em um evento interno	12/06/2020
Publicação 15	Apresentação da plataforma UNIO, um dos produtos do Sebrae RS para os clientes	24/06/2020
Publicação 16	Divulgação de uma editoria semanal no Yammer	01/07/2020
Publicação 17	Orientações para os funcionários sobre o cartão do plano de saúde	03/07/2020
Publicação 18	Divulgação de editoria sobre saúde emocional	13/07/2020
Publicação 19	Divulgação de dicas para os momentos de tempo livre dos funcionários	16/07/2020
Publicação 20	Atualização sobre o quadro funcional da empresa	17/07/2020

Fonte: elaborado pela própria autora.

O Quadro 1 apresenta as 20 publicações sorteadas para análise nesta pesquisa, indicando o número da postagem, seu título e a data em que foi publicada pela equipe de CI do Sebrae RS na comunidade “Comunicação Interna”, no Yammer. A delimitação desse *corpus* foi essencial para o aprofundamento na etapa de aplicação dos procedimentos metodológicos.

4.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A realização desta pesquisa conta com o emprego da triangulação de técnicas, conforme Johnson (2010). Nesse sentido, utilizamos duas delas, a observação encoberta e não participativa (JOHNSON, 2010) e a análise de conteúdo (BARDIN, 1977). O procedimento metodológico, foi realizado, primeiro, através do método da observação encoberta e não participativa e, após, pela análise de conteúdo.

4.2.1 Observação encoberta e não participativa da comunidade “Comunicação Interna” no Yammer

A observação é um método de pesquisa comum empregado tanto de forma on-line quanto off-line. No entanto, de acordo com Johnson (2010), a prática dessa técnica precisa ser configurada levando-se em conta em qual ambiente ela será aplicada, se digital ou tradicional (presencial). Pesquisas mediadas por computador, que fazem uso de observações de espaços on-line, foram classificadas pela autora a partir de duas dimensões: o grau no qual o pesquisador participa no ambiente sob investigação e o grau no qual a observação é encoberta (JOHNSON, 2010). No caso deste estudo, utilizamos a técnica de observação encoberta e não participativa, que, conforme Johnson (2010, p. 54) é aquela em que “[...] a função do pesquisador é apenas observar, mas os sujeitos sob observação não sabem que estão sendo estudados”. Outra característica é a possibilidade do recolhimento de dados por métodos não-reativos, através da coleta e da análise de materiais disponibilizados on-line (JOHNSON, 2010), sem interferências do pesquisador quanto à essa disponibilidade.

No caso do estudo proposto, a observação encoberta e não participativa possibilitou a identificação de algumas questões prévias à análise de conteúdo e que contribuíram para o trabalho. A equipe de CI do Sebrae RS utiliza o Yammer como o seu principal meio de comunicação oficial com os funcionários da organização. Dessa maneira, existe uma comunidade chamada “Comunicação Interna” que é organizada, pensada e atualizada pela equipe do núcleo de comunicação interna da empresa, que atualmente conta com três colaboradores: uma analista, formada em publicidade e propaganda; uma assistente, estudante de Relações Públicas e pesquisadora deste trabalho; e um estagiário, igualmente estudante de Relações Públicas. No entanto, o recorte temporal de análise considera um período em que a equipe de CI era integrada apenas pela analista e pela assistente, na época ainda estagiária no Sebrae RS.

A comunidade “Comunicação Interna” é configurada a partir de uma conta de serviço, a “Comunicação que Inspira”, que não se relaciona a um perfil específico de colaborador, funcionando como uma conta geral, conforme citado anteriormente. Isso permite que a equipe de CI da organização publique nessa comunidade sendo identificada como “Comunicação Interna” e não através dos perfis individuais de seus integrantes. Essa comunidade no Yammer conta com 963 membros, o que indica que

existem, no grupo, perfis de funcionários que já foram desligados da empresa, visto que, atualmente, ela conta com um quadro de colaboradores de pouco mais de 400 pessoas. Contudo, esses indivíduos não possuem mais acesso à comunidade, pois suas contas de e-mail corporativo já foram descontinuadas pela organização, contabilizando apenas como perfis inativos.

Além disso, a periodicidade de publicações por parte da equipe de CI do Sebrae RS na comunidade foi identificada como diária, com média de duas postagens por dia, durante o período analisado (contabilizando apenas dias úteis da semana). Isso significa, em média, dez conteúdos da comunicação interna por semana que os funcionários precisariam estar a par, ou seja, um volume considerável de informações para retenção se levarmos em conta que ele não engloba os fluxos comunicacionais de trabalho dos colaboradores.

Essa situação expõe uma problemática vinculada ao contexto digital que a sociedade experimenta, que é o da superexposição informacional. Temos consumido muitos conteúdos já no âmbito da vida particular, em função da realidade multitelas, e isso é ampliado com o contexto corporativo, através das necessidades comunicacionais das organizações e do desenvolvimento da comunicação interna digital (RUÃO; LOPES, 2018). Dessa maneira, percebe-se que existe uma atividade cada vez mais essencial e relevante sob responsabilidade das equipes de CI das empresas, que é a da curadoria de conteúdos. No caso do Sebrae RS, a observação é de que esse ponto parece precisar ser aprimorado na rotina da equipe do núcleo de comunicação interna.

Sobre o comportamento dos colaboradores da organização em relação ao Yammer, é percebido pouco uso dos recursos de reações e comentários nas publicações da comunidade, o que demonstra uma interação tímida nesse meio de comunicação. Já a equipe de CI da empresa utiliza em suas publicações diferentes possibilidades que a plataforma disponibiliza em relação às postagens, valendo-se de alguns recursos diversos em suas comunicações, como textos, *cards* e vídeos, entre outros.

As temáticas desses *posts* são variadas e, normalmente, seguem critérios de publicação definidos pela equipe do núcleo de comunicação interna. Os conteúdos são pensados a partir do interesse comum, visando a postagem de informações e materiais que contemplem e sejam relevantes para o maior número de funcionários

da organização. Dessa maneira, evita-se a divulgação de questões relativas a pequenos grupos de colaboradores, como, por exemplo, eventos internos voltados somente para regionais específicas (unidades da empresa divididas por região do estado). Assuntos de viés mais institucional, como metas organizacionais, mensagens da diretoria da organização, posicionamentos da empresa e cultura e clima organizacional, passam, necessariamente, pela comunidade “Comunicação Interna”, no Yammer.

Contudo, a observação por meio da leitura flutuante das publicações do período analisado indica que, com o início da pandemia da Covid-19 no país, pouco se retratou sobre alguns desses assuntos institucionais, como as metas e a cultura da organização. Essa questão aponta, por exemplo, uma reorganização do planejamento da equipe de CI da empresa em função da crise vivenciada, visto que a partir de julho, metade do ano, habitualmente são reforçados os desdobramentos das metas organizacionais. Em 2020, até dia 17 de julho, data final do período de postagens para análise, esse assunto ainda não havia aparecido nas publicações do Yammer, abrindo espaço para outras temáticas.

Conforme o *corpus* delimitado para essa pesquisa, foram observadas 20 publicações realizadas pela equipe de CI do Sebrae RS na comunidade “Comunicação Interna”, no Yammer, ao longo do período entre 16 de março de 2020 e 17 de julho do mesmo ano. Abaixo estão as descrições das postagens e suas respectivas imagens estão no Apêndice A do trabalho.

A publicação 1, “Orientação sobre a prevenção à Covid-19”, datada em 16 de março de 2020, uma segunda-feira, foi divulgada no início da pandemia da Covid-19 no Brasil. O objetivo era repassar algumas orientações para os funcionários da empresa quanto à prevenção da doença. Nesta postagem, os recursos utilizados foram texto e *cards* com apelo estético/visual. A equipe de CI faz menção a um e-mail enviado na sexta-feira anterior (13 de março de 2020), reforçando algumas questões já trabalhadas neste outro meio de comunicação. Ainda, solicita em tom casual que os colaboradores fiquem atentos ao Yammer, pois novos conteúdos sobre o assunto seriam retratados nessa plataforma. O recurso de texto na própria publicação é usado apenas como apoio, pois as informações principais (que seriam as orientações), estão disponibilizadas nos *cards* inseridos como mídias do *post*.

A publicação 2, “Divulgação de conteúdos focados no desempenho e suporte aos clientes”, foi realizada em 31 de março de 2020, momento em que os funcionários da empresa já estavam organizados em regime de trabalho remoto, em função do avanço da pandemia da Covid-19 no país. Este conteúdo foi uma divulgação de um encontro on-line com duas palestrantes, que falariam sobre dicas de como enfrentar a crise ocasionada pelo então novo coronavírus, na época em que se iniciava a medida de distanciamento social. Essa ação fazia parte de um projeto promovido pelo Sebrae RS voltado para o atendimento de seus clientes, ou seja, os empreendedores de pequenos negócios no Rio Grande do Sul.

Na postagem foram utilizados os recursos de texto e *card* com apelo estético/visual, que contava com texto de apoio à publicação. A mensagem contextualizava sobre as palestrantes, estimulava que os funcionários compartilhassem a ação com as suas redes de contato de clientes e incentivava a divulgação da realização da palestra nas redes sociais dos colaboradores. Ainda, disponibilizava o link da página do site construída pelo Sebrae RS para a concentração de informações e conteúdos voltados para os seus clientes, referentes ao enfrentamento da crise da Covid-19.

Na publicação 3, nomeada como “Divulgação de conteúdos focados no desempenho e suporte aos clientes”, é seguida a linha temática da publicação 2. Nesta postagem, temos o emprego dos recursos de texto e vídeo, disponibilizados pela plataforma Yammer. A publicação se refere aos materiais disponibilizados na página do site criada pelo Sebrae RS para auxiliar os empreendedores dos pequenos negócios com a crise gerada pela Covid-19.

No texto, são elencados alguns dos conteúdos disponíveis nessa página, bem como cursos que estariam sendo oferecidos para os empresários. Ainda, a equipe de CI da organização usou como mídia do *post* um vídeo divulgado no Youtube, referente à prévia de um dos cursos disponibilizados para os empreendedores na página do site citada. O texto foi finalizado com uma frase de incentivo/sensibilização para os colaboradores da empresa, quanto à necessidade de estarem unidos e prestarem apoio da melhor forma aos clientes durante o período vivenciado.

A publicação 4, “Divulgação de resultados sobre atendimentos a clientes”, conta com a utilização dos seguintes recursos disponibilizados pela plataforma do Yammer: texto, *cards* com apelo visual/estético e arquivos de áudio. O conteúdo desta

publicação faz referência ao período em que o regime de *home office* entrou em vigor na empresa, em função da necessidade de medidas de distanciamento social por conta da Covid-19. Essa menção está vinculada ao fato de que o atendimento aos clientes da organização passou a ser realizado de forma remota/digital, mas reforçando a questão de a qualidade precisar ser igual ou superior ao atendimento presencial feito anteriormente. Assim, a equipe de CI da organização indica alguns números como forma de resultados sobre a procura dos clientes aos serviços do Sebrae RS, identificando qual o principal tipo de atendimento realizado até aquele momento.

Além disso, é referenciado o número de acessos à página do site criada para o compartilhamento de conteúdos sobre o enfrentamento da crise da Covid-19 por parte dos pequenos negócios locais, também com a indicação do tipo de assunto mais consumido. Ainda, é trabalhada a questão do reconhecimento pelo atendimento da organização prestado aos clientes. Dessa maneira, são disponibilizados alguns depoimentos dos empreendedores, atendidos no período, em formato de arquivos de áudio e em textos de apoio nos *cards* inseridos como mídias da publicação. Por último, são reforçados os atributos da cultura organizacional. A mensagem tem um tom de comunicação voltado para a sensibilização dos funcionários da empresa, bem como de reconhecimento pelo trabalho.

Na publicação 5, estabelecida como “Disponibilização de conteúdo sobre ginástica laboral para os funcionários”, é divulgada uma videoaula de ginástica laboral para os funcionários da organização. Neste *post* são empregados os recursos de texto e vídeo (vinculado por link de mídia disponibilizada no Youtube). O conteúdo aborda a questão de como o *home office* também exige que os colaboradores tenham cuidado com a sua saúde física. Em tom de comunicação descontraído, o texto indica quais regiões do corpo serão trabalhadas com alongamento nas atividades da ginástica laboral do dia. Ainda, incentiva os funcionários a assistirem à vídeo aula e aproveitarem o momento.

A publicação 6, “Divulgação de dicas para os momentos de tempo livre dos funcionários”, elenca algumas dicas de atividades e/ou conteúdos para os colaboradores consumirem no seu tempo livre. Essa é uma publicação que traz texto e *cards*. A mensagem do *post* indica qual os estilos das dicas que estão sendo repassadas, no caso, seriam o de “cultura/lazer” e de “conhecimento”. Há também a

informação de que algumas das sugestões foram dos próprios colaboradores. Após, é feita uma breve descrição de cada uma das três dicas apresentadas: um livro, uma minissérie e uma plataforma de cursos on-line. A equipe de CI da empresa usa um tom informal para questionar os funcionários sobre o acompanhamento das dicas retratadas e solicita que os colaboradores comentem na publicação caso já conheçam alguma das sugestões. Também solicita que os funcionários entrem em contato pelo e-mail próprio da equipe caso queiram compartilhar conteúdo desse tipo com os colegas. Os *cards* usados como mídia da publicação trazem textos de apoio, com a identificação e breve descrição das dicas que foram indicadas no texto principal.

Na publicação 7, nomeada como "Mensagem do diretor superintendente sobre o funcionamento da empresa a partir da pandemia da Covid-19", temos o emprego dos elementos de texto e de vídeo gravado pelo diretor superintendente da organização. O teor da postagem tende à linha motivacional, pois seu conteúdo aborda a questão da reabertura de algumas unidades físicas da empresa após um primeiro momento da pandemia da Covid-19 no país. Datada de abril de 2020, a publicação contém uma analogia com o fato do retorno da organização às "portas abertas", contudo, para uma realidade diferente daquela vivenciada anteriormente ao período de distanciamento social. Ainda, o texto reforça características do tipo de atendimento e relacionamento com os clientes que devem ser realizados a partir dessa reabertura, a saber: ágil, moderno e digital. Além disso, a equipe de CI indica na mensagem uma solicitação para os colaboradores assistirem ao vídeo compartilhado no *post* e conferirem o recado do diretor.

A publicação 8, "Informação sobre a renovação do plano de saúde da empresa", informa aos colaboradores a situação sobre a renovação do plano de saúde corporativo no ano de 2020, utilizando apenas o recurso de texto. A mensagem explica como funciona a renovação de contrato, apontando que é neste momento em que há a negociação de valores de mensalidades e coparticipação nas consultas médicas. Após, é feito o relato de que, para o ano de 2020, o acordo havia sido bem-sucedido, pois o reajuste havia sido um valor pequeno em comparação ao que seria cobrado. São fornecidas mais algumas informações sobre a questão de como deveria ser calculado o reajuste do plano de saúde. Também, é destacada a data de quando e como os novos valores seriam aplicados. Por último, é indicado um link, que remete a

uma página da intranet da organização, para caso algum colaborador queira saber mais sobre o assunto.

Na publicação 9, identificada como “Divulgação de conteúdo sobre ginástica laboral para os funcionários”, há o emprego de um tom de comunicação informal e descontraído para convidar os funcionários da empresa a praticarem a aula de ginástica laboral, especialmente através da frase “Bora levantar da cadeira e dar um chega pra lá na preguiça?”. É feito uso de texto e de vídeo, vinculado ao Youtube, para acesso ao conteúdo sobre a atividade física. Na publicação é reforçada a questão do dia da ginástica laboral, bem como a identificação do tipo de exercício que é abordado na videoaula. Além disso, a equipe de CI escreve solicitando que os colaboradores assistam ao material e aproveitem a animação da aula.

A publicação 10, “Divulgação sobre a nova edição da Revista Mais Sebrae”, usa os recursos de texto e *card* para divulgar uma nova edição da “Revista Mais Sebrae”³⁶. Primeiro, informa-se que esta é uma edição especial sobre Covid-19, exclusivamente digital, onde os funcionários podem encontrar conteúdos que auxiliem os clientes da empresa no enfrentamento da crise gerada pela doença. Depois, a mensagem indica que a revista reúne orientações e dicas para auxiliar os empreendedores a tomarem decisões considerando o cenário pandêmico e a superarem o difícil cenário econômico imposto pela Covid-19 e seus desdobramentos na sociedade. A postagem destaca onde os funcionários podem acessar a revista, disponibilizando um link de redirecionamento para a página onde se encontra o conteúdo. Ainda, é solicitado que os colaboradores compartilhem com suas redes de contatos de clientes essa edição da revista.

Na publicação 11, nomeada como “Atualização sobre o quadro funcional da empresa”, temos um conteúdo baseado em texto para informar aos funcionários do Sebrae RS se houve alguma movimentação no quadro funcional, como admissões, demissões e/ou transferências internas. Neste caso, não havia nenhuma novidade a ser divulgada, então, a publicação conta com apenas duas frases, indicando aos colaboradores que não houve nenhum tipo de movimentação e que em breve novas informações sobre esse assunto seriam repassadas aos funcionários.

³⁶ A Revista Mais Sebrae é uma publicação periódica produzida pelo Sebrae RS que aborda pautas relacionadas ao empreendedorismo e aos pequenos negócios no estado do Rio Grande do Sul. Ela é voltada para os clientes da empresa e, atualmente, é publicada digitalmente no site da organização. Disponível em: <https://sebraers.com.br/revista-mais-sebrae/>. Acesso em: 26 out. 2021.

A publicação 12, identificada como “Divulgação de conteúdo sobre ginástica laboral para os funcionários”, conta com o uso de texto e a disponibilização de um vídeo vinculado à plataforma do Youtube. Esse conteúdo é divulgado aos funcionários da empresa para incentivá-los a realizarem as aulas de ginástica laboral. Com tom informal, a publicação convida os colaboradores a aproveitarem uma aula de treinamento funcional e “agitarem” o dia. Ainda, solicita que eles confirmem o vídeo e os exercícios.

Na publicação 13, caracterizada como “Divulgação de conteúdo sobre ginástica laboral para os funcionários”, convida-se os funcionários do Sebrae RS, de maneira informal e descontraída, a assistirem as aulas de ginástica laboral disponibilizadas por uma empresa parceira. Nesse sentido, o *post* conta com o texto e o vídeo, ligado ao Youtube, no qual os colaboradores podem ver um professor de educação física realizando os exercícios, para depois reproduzi-los. A mensagem identifica o tipo de atividade física trabalhada na aula divulgada e indica que os funcionários confirmam o vídeo.

A publicação 14, “Divulgação de resultado do sorteio de inscritos para participação em um evento interno”, faz uso do recurso de texto e seu objetivo é informar aos funcionários do Sebrae RS o resultado de um sorteio realizado entre os inscritos para um evento interno com um dos diretores. Na publicação explica-se que em função da necessidade de distanciamento social por conta da Covid-19 o evento será realizado on-line. Ainda, a mensagem esclarece que pelo contexto e questões de qualidade de conexão da internet, as vagas para participação do evento são limitadas (apenas 10 disponíveis). Dessa maneira, são indicados os nomes dos colaboradores que foram sorteados para participar do evento. Além disso, é apresentada uma frase como observação a esses funcionários, solicitando que eles ficassem atentos aos seus e-mails, pois receberiam instruções de acesso ao evento. Os funcionários selecionados para participarem tiveram seus perfis marcados na publicação.

Na publicação 15, identificada como “Apresentação da plataforma UNIO, um dos produtos do Sebrae RS para os clientes”, é divulgada para os funcionários uma plataforma, a UNIO, voltada para conectar os clientes da empresa a outros profissionais do mercado, que prestem serviços e consultorias. Dessa maneira, o texto explica o que é a UNIO, quando foi lançada e a evolução desse projeto, que antes

tinha um outro escopo de atuação. Também, observa que a plataforma será lançada para os clientes no próximo dia e por onde os funcionários podem acessá-la, disponibilizando um link. Ainda, é solicitado que os colaboradores compartilhem com suas redes de contatos de clientes, bem como são indicados os nomes de alguns funcionários no caso do surgimento de dúvidas. A postagem conta com o recurso de texto e a apresentação de um arquivo em formato PDF sobre a divulgação da UNIO.

A publicação 16, “Divulgação de uma editoria semanal no Yammer”, conta com o uso dos recursos de texto e vídeo, para divulgar um dos conteúdos da editoria “Fala aí, diretor!”, em que os diretores da empresa comentam sobre assuntos relacionados ao dia a dia da organização. A mensagem da publicação explica que o tema do vídeo divulgado é relevante para a empresa, indicando que se trata sobre a questão da geração de receitas próprias por parte da organização. Além disso, os funcionários são orientados a assistirem o vídeo e conferirem o recado do diretor.

Na publicação 17, nomeada como “Orientações para os funcionários sobre o cartão do plano de saúde”, são fornecidas algumas orientações para os funcionários do Sebrae RS quanto à questão do vencimento do cartão do plano de saúde, através dos recursos de texto e *card*. O conteúdo explica que os cartões dos colaboradores venceram no final do mês de junho de 2020 e que, em função da pandemia da Covid-19, a empresa não recebeu todos os cartões físicos dos funcionários, bem como não pôde enviar os que já possuía porque a unidade administrativa estava fechada por conta do distanciamento social necessário.

A mensagem segue pedindo para que os colaboradores não se preocupassem, pois os cartões já haviam sido renovados até 2022. O texto ainda informava como seria possível consultar o novo cartão, através do aplicativo do plano de saúde para smartphones, e reforçava a questão da facilidade e praticidade do uso do cartão virtual para os funcionários. A postagem também orientava o contato com a Gerência de Gestão de Pessoas da empresa, no caso de dificuldade dos colaboradores na utilização do aplicativo. O *card* que acompanha a publicação tem apelo estético/visual e reforça algumas das informações disponibilizadas no texto principal do post.

A publicação 18, “Divulgação de editoria sobre saúde emocional”, emprega os recursos de texto e *card* com apelo estético/visual. O conteúdo aborda a questão de como as mudanças ocasionadas pela Covid-19, como o distanciamento social e a imposição de um regime de *home office* aos funcionários da empresa por conta da

doença, deixaram as pessoas mais sensíveis e com as emoções mais salientes. Além disso, a equipe de CI da organização se coloca no texto ao usar a expressão “a gente sente um mix de sensações”, trazendo a conexão com os funcionários sobre as diferentes emoções que os indivíduos poderiam sentir com o contexto pandêmico.

É informado que em função dessa situação estava sendo lançada uma editoria na comunidade de Comunicação Interna do Yammer, a “Pausa para S.E.R”. Assim, o texto apresenta uma explicação de qual o objetivo da editoria e o que englobava o seu nome “S.E.R - sentir, entender e reconhecer” sentimentos. Ainda, é abordado como o lado emocional pode afetar aspectos físicos e psicológicos das pessoas. Como primeira atividade da editoria, é destacada uma conversa sobre o sentimento de “medo”, com as colaboradoras da empresa que são psicólogas. É disponibilizado um link para acesso ao encontro virtual e, despedindo-se dos funcionários destacando o desejo de que eles gostem dos conteúdos, a equipe de CI assina a publicação como “Comunicação que Inspira”. O *card* utilizado conta com a identidade visual da editoria e com uma chamada sobre a emoção a ser tratada no bate-papo com as psicólogas.

Na publicação 19, identificada como “Divulgação de dicas para os momentos de tempo livre dos funcionários”, há o compartilhamento de dicas de atividades e/ou conteúdos para os funcionários consumirem quando puderem e se quiserem. Trabalhando com os recursos de texto e *cards* com apelo estético/visual, o *post* usa uma linguagem informal, visando a aproximação entre “Comunicação que Inspira” e colaboradores. As sugestões vão desde um perfil na rede social Instagram, até a indicação de um curso on-line de finanças pessoais, com a disponibilização de um link para acesso a mais informações sobre ele.

Também, é questionado se algum dos funcionários gostou ou se já conhecia as dicas destacadas na postagem, pedindo que, caso sim, essa pessoa comentasse na publicação. Além disso, o texto conta com um parágrafo em que há a divulgação do e-mail da equipe de CI para caso algum colaborador queira compartilhar suas sugestões. Os *cards* utilizados seguem o padrão daqueles da publicação 6, pois são da mesma editoria de conteúdos, contemplando textos de apoio sobre as dicas que são repassadas na mensagem principal da publicação.

A publicação 20, “Atualização sobre o quadro funcional da empresa”, tem como intuito informar os colaboradores sobre as movimentações do quadro funcional do Sebrae RS. Nesse sentido, é indicada a parabenização, por parte dos colaboradores,

às colegas aprovadas em seleção interna para ocuparem outras vagas dentro da organização. São divulgados os nomes das funcionárias que passaram nos processos seletivos, bem como o dos colaboradores aprovados para cadastro reserva. Ainda, são indicados os cargos para os quais essas pessoas foram selecionadas. Também, informa-se que não havia transferências internas e que um funcionário deixou de integrar o quadro funcional da empresa. As colaboradoras citadas na publicação tiveram seus perfis marcados. Além do recurso de texto, o *post* contava com *cards* de apelo estético/visual que destacavam as funcionárias aprovadas nos processos seletivos, com suas fotos, nomes e uma mensagem de parabéns.

Após a identificação e descrição do *corpus* desta pesquisa, pôde-se aplicar o segundo método definido para a realização do trabalho, a análise de conteúdo (BARDIN, 1977). A partir da aproximação com o campo proposto para estudo, o uso da plataforma “Yammer” pela equipe de CI do Sebrae RS, foi possível reconhecer, em nível descritivo, algumas questões relacionadas às publicações e conteúdos divulgados na comunidade “Comunicação Interna” da rede social corporativa usada pela empresa. Assim, partimos para a etapa de análise de conteúdo, em busca de um aprofundamento sobre a comunicação realizada pela equipe de CI da organização durante o início da pandemia da Covid-19 no país.

4.2.2 Análise de conteúdo da comunidade “Comunicação Interna” no Yammer

A análise de conteúdo é um método de pesquisa que, conforme Bardin (1977, p.38), seria um “[...] conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens”. É um método empírico e, segundo a autora, seu objetivo final não é o dado em si descrito, mas a interpretação, a inferência e o conhecimento que podemos adquirir a partir do tratamento dos conteúdos, que estão vinculados a determinados indicadores que devem ser elencados no processo de análise³⁷.

Ainda de acordo com Bardin (1977, p. 31), a análise de conteúdo é “[...] dependente do tipo de <<fala>> a que se decida e do tipo de interpretação que se pretende como objectivo. Não existe o pronto-a-vestir em análise de conteúdo, mas somente algumas regras de base [...]”, que são importantes para a execução da análise. Ainda que o método seja variável conforme o objeto de estudo, é esta

37 BARDIN, 1977.

característica que confere o destaque e a transversalidade do procedimento metodológico quanto a seu uso em diferentes áreas do conhecimento.

Nesse método é possível explorar os conteúdos a partir de duas perspectivas, a quantitativa e a qualitativa. A primeira tem como foco a frequência da aparição de algum elemento específico nos conteúdos e a segunda está voltada para a presença ou ausência de uma determinada característica nesse material (LASTA, 2018). Nesta pesquisa utilizamos a abordagem qualitativa da análise de conteúdo, visto a aproximação dessa perspectiva com os objetivos do trabalho.

Segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo é estruturada a partir de fases, que estão organizadas da seguinte forma: pré-análise; exploração do material; e tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. De acordo com a autora, a pré-análise é o estágio em que há a organização do uso do procedimento metodológico, a sistematização de ideias, o desenvolvimento de um plano de análise e a execução dos três objetivos próprios dessa fase, a escolha dos documentos, a formulação de hipóteses e objetivos de análise e a elaboração de indicadores para a interpretação final (BARDIN, 1977).

Esses três elementos não necessariamente precisam ser realizados de forma cronológica, contudo, uma atividade à parte deve ser iniciada previamente às outras - ainda que seja exercida ao longo de todo o processo da análise, qual seja, a leitura flutuante. Conforme Bardin (1977, p. 96), ela consiste em “[...] estabelecer contacto com os documentos a analisar e em conhecer o texto deixando-se invadir por impressões e orientações”. Essa leitura flutuante vem sendo realizada de maneira informal pela pesquisadora desde o mês de janeiro de 2021, momento de desenvolvimento do projeto deste estudo. A partir de um movimento inverso de procedimento metodológico, por meio dessa fase da análise de conteúdo é que se identificou a possibilidade da realização de uma pesquisa orientada pela intenção de entender a proposta comunicacional realizada pela equipe de CI do Sebrae RS, no Yammer, durante o contexto da pandemia.

A fase de pré-análise conta com a escolha dos ambientes e documentos para estudo (BARDIN, 1977). O universo de documentos de análise, que seria o gênero desse material, pode ser determinado e organizado de diferentes formas. Por vezes, faz-se necessário delimitar um *corpus* para a realização dos procedimentos analíticos

e, conforme a autora, em análise de conteúdo essa determinação implica em seleções e escolhas vinculadas a regras para uma maior confiabilidade na análise.

A ambiência digital é característica configurante nesta pesquisa, em específico a rede social corporativa digital “Yammer”, por isso, o universo de documentos para análise tem relação direta com a ambiência, correspondendo ao gênero digital predisposto pela plataforma. A escolha dos documentos a serem analisados seguiu a regra da representatividade, pela qual a análise pode ser efetuada a partir de uma amostra, desde que ela dê conta de representar o universo inicial (BARDIN, 1977). Conforme citado anteriormente, o *corpus* desta pesquisa conta com 20 publicações feitas pela equipe de CI do Sebrae RS na comunidade “Comunicação Interna”, no Yammer.

O estágio de pré-análise abrange também a formulação das hipóteses e objetivos para estudo. De acordo com Bardin (1977, p. 98), “Uma hipótese é uma afirmação provisória que nos propomos verificar (confirmar ou infirmar), recorrendo aos procedimentos de análise. Trata-se de uma suposição cuja origem é a intuição [...]”. Ainda segundo a autora, um objetivo seria uma finalidade geral a qual nos propomos realizar³⁸, contudo, ela destaca que não necessariamente inicia-se uma pré-análise com o estabelecimento de hipóteses, visto que elas podem ser construídas no percurso analítico. Por último, há a elaboração de indicadores para a realização da análise de conteúdo. Esses elementos contribuem para a confiabilidade do estudo e identificação de tendências e/ou correlações entre dados. No caso desta pesquisa, os objetivos foram formulados de maneira geral e específica, conforme citado no primeiro capítulo.

A segunda fase da análise de conteúdo é a de exploração do material, que, conforme Bardin (1977, p. 101) seria a “[...] administração sistemática das decisões tomadas” na fase de pré-análise. Esse estágio é onde ocorre a análise propriamente dita do material selecionado, através de operações como a de codificação, por exemplo, partindo de regras formuladas com antecedência. Após essa fase, inicia-se o tratamento dos resultados obtidos e o processo de interpretação³⁹. De acordo com a autora, é nesse momento em que há a significação e validação dos resultados obtidos, com a elaboração de gráficos, figuras e/ou modelos que condensam as

38 BARDIN, 1977.

39 Ibid.

informações obtidas através da análise de conteúdo⁴⁰. A partir de resultados fidedignos à realidade do universo de documentos analisados, o pesquisador pode propor interpretações e reflexões sobre os achados da análise.

Voltando no que diz respeito à exploração do material, essa é a fase de análise em que os conteúdos são tratados, ou seja, codificados⁴¹. Conforme a autora, a codificação ocasiona uma mudança, uma transformação nos dados brutos do material analisado, de acordo com regras pré-estabelecidas. Esse processo possibilita que se identifique uma representação do conteúdo ou da sua expressão⁴². Dessa maneira, a codificação também possui uma estrutura de organização, que compreende três escolhas: o recorte, a enumeração e a classificação e agregação⁴³.

A primeira instância da estrutura de organização da codificação, o recorte, refere-se à escolha da unidade de registro, que, de acordo com Bardin (1977, p. 104), “É a unidade de significação a codificar e corresponde ao segmento de conteúdo a considerar como unidade de base, visando a categorização e a contagem frequencial”. Existem alguns tipos de unidade de registro para o recorte, como a palavra; o tema; o objeto ou referente; o personagem; o acontecimento; e o documento. Nesta pesquisa, utilizamos a unidade de registro por tema, que “[...] consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõem a comunicação e cuja presença, ou frequência de aparição podem significar alguma coisa para o objectivo analítico escolhido” (BARDIN, 1977, p. 105).

Assim, a análise de conteúdo empregada neste estudo é efetuada a partir do nível semântico. Uma outra questão que se relaciona à unidade de registro é a unidade de contexto, que serve como “[...] unidade de compreensão para codificar a unidade de registro e corresponde ao segmento da mensagem [...]”⁴⁴. Ela é importante porque, por vezes, é a partir do contexto de um dado que se pode compreender de forma mais clara a significação exata da unidade de registro em questão.

O segundo nível da codificação é o das regras de enumeração, que seriam o modo de contagem das unidades de registro⁴⁵. Há diferentes tipos de enumeração,

40 Ibid.

41 BARDIN, 1977.

42 Ibid.

43 Ibid.

44 Ibid.

45 Ibid.

como a presença (ou ausência); a frequência; a frequência ponderada; a intensidade; a direção; a ordem; e a coocorrência. Para a realização do estudo proposto, optamos por utilizar a regra de enumeração da presença ou ausência dos elementos nos conteúdos analisados. Segundo a autora, para diversas mensagens, tanto a presença quanto a ausência podem ser significativas e funcionar como indicadores (BARDIN, 1977).

A codificação também conta com uma terceira instância, que é a de classificação e agregação dos dados em categorias. A categorização, conforme Bardin (1977, p. 117), é “[...] uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos”. A reunião dos dados analisados em categorias é empregada para que as unidades de registro sejam agrupadas sob um título genérico a partir das características comuns entre elas. O objetivo da categorização é oferecer ao pesquisador uma representação simplificada dos dados brutos, o que, através do agrupamento, possibilita uma perspectiva diferente para análise, que cada unidade de registro não ofereceria se fosse contabilizada de forma individual (BARDIN, 1977). As categorias para a classificação das unidades de registro devem obedecer a um tipo de critério, podendo este ser semântico, sintático, léxico ou expressivo.

Conforme citado anteriormente, o recorte utilizado nesta pesquisa é o de unidades de registro por tema. Assim, entendemos que, quanto ao processo de categorização, a escolha mais adequada é a de classificação pelo critério semântico, que se materializa através de categorias temáticas. Nesse sentido, dentre o conjunto das técnicas de análise de conteúdo, a mais pertinente para este estudo é a de análise categorial, que, conforme Bardin (1977, p. 153), “Funciona por operações de desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamentos analógicos”. Essa técnica possibilita a análise a partir de temas, o que se faz necessário visto as escolhas realizadas para o desenvolvimento desta pesquisa.

Dentre os diferentes caminhos possíveis de serem trabalhados a partir da análise de conteúdo, quanto à escolha da unidade de registro, optamos pelo recorte segmentado por temas para a realização deste estudo. Sobre a enumeração, a regra de contagem estabelecida é a de presença ou ausência e a classificação e agregação dos dados segue o critério semântico. Assim, definiu-se um conjunto de quatro

categorias e suas respectivas unidades de registro descritas abaixo. O estabelecimento dessa classificação advém do embasamento teórico desenvolvido até aqui, bem como de questões empíricas que são próprias do objeto estudado devido a algumas de suas características como o contexto pandêmico e a ambiência digital Yammer, elementos que ainda são pouco explorados no âmbito de trabalhos acadêmicos, especialmente pelo viés da comunicação interna. Reforçamos que, para melhor organização do trabalho, as imagens para ilustrar os conteúdos analisados em todas as categorias estão listadas no Apêndice A.

Categoria 1 - Conteúdos específicos para funcionários: publicações cujo assunto central está voltado para o público interno da organização, estando vinculado a questões do dia a dia da empresa, a interesses corporativos gerais e/ou a aspectos relacionados à experiência do funcionário na organização. Essa categoria foi estruturada a partir da experiência empírica da pesquisadora com o processo da comunicação interna do Sebrae RS, assim como das observações feitas por autores trazidos neste trabalho. Identificamos a existência de conteúdos voltados para os colaboradores de maneira direta e indireta. No primeiro caso, consideramos temas que tivessem impacto expresso na rotina e na qualidade de vida desse público, visto que o estabelecimento de um ambiente interno agradável e preocupado com o bem-estar dos colaboradores⁴⁶ é um importante ativo de valor para as organizações. Esse espaço pode ser construído a partir de processos comunicativos, especialmente pela comunicação interna⁴⁷.

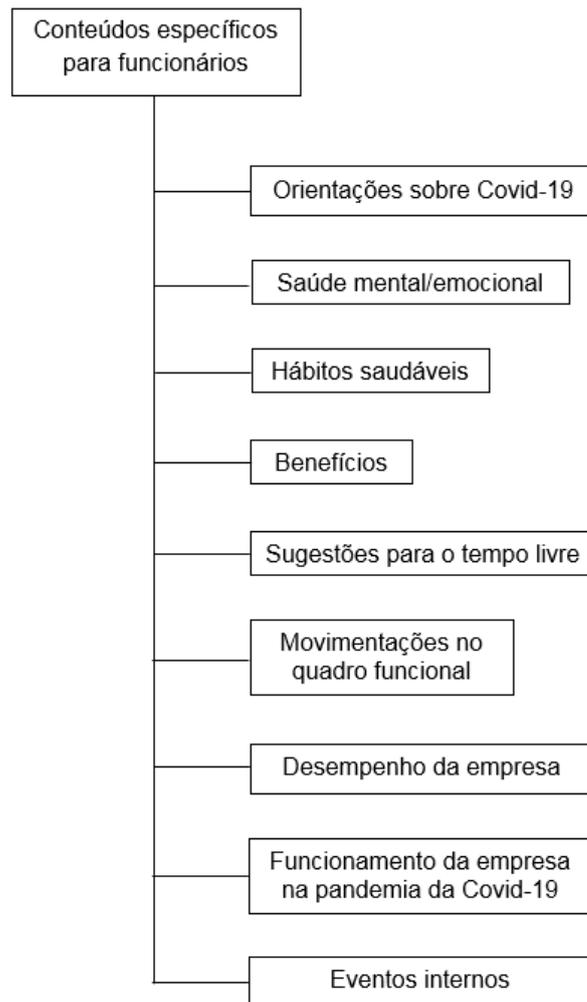
No caso de relação indireta com os funcionários da organização, foram reconhecidos os assuntos relativos à empresa, seu funcionamento e seus interesses, pois, conforme Marchiori (2016), a CI precisa contemplar também as necessidades corporativas, garantindo que haja um equilíbrio entre os interesses dos diferentes atores. Os conteúdos relacionados indiretamente aos funcionários estão vinculados de forma secundária aos interesses dos colaboradores, mas, ainda assim, são temas que impactam de alguma forma em sua experiência dentro da organização. A partir da leitura flutuante identificamos nove tipos de unidades de registro dentro desta categoria, conforme a figura 3 (p. 68). Dessas, as que estavam diretamente ligadas aos funcionários estão listadas do item “a)” ao “f)”. As unidades de registro

46 MARCHIORI, 2016.

47 Ibid.

relacionadas indiretamente aos colaboradores foram identificadas como aquelas entre os itens “g)” e “i)”, todos descritos a seguir.

Figura 3 - Categoria 1 - Conteúdos específicos para funcionários: unidades de registro.



Fonte: elaborado pela própria autora.

- a) Orientações sobre Covid-19:** apresentação de indicações de prevenção à Covid-19 para os funcionários. Essa unidade de registro se faz presente quando o conteúdo da postagem retrata sobre orientações e atitudes de prevenção à doença. Dessa maneira, a contagem se estabeleceu pela sua presença nas publicações que seguiam essas características, como o exemplo da Imagem 1 (p. 97).

- b) Saúde mental/emocional:** questões relacionadas à qualidade de vida dos colaboradores do Sebrae RS pelos aspectos mental e emocional. Unidade de registro que se apresenta nas publicações a partir da disponibilização de ajuda para os funcionários quanto às necessidades de saúde mental e emocional, da abertura de espaços para debate sobre o assunto e do desenvolvimento de percepção dos colaboradores sobre as emoções. Assim, essa unidade se torna presente e é contabilizada quando os conteúdos possuem algum dos atributos citados, como, por exemplo, a postagem apresentada na Imagem 18 (p. 113).
- c) Hábitos saudáveis:** disponibilização de conteúdos que reforcem a necessidade de hábitos saudáveis por parte do público interno da empresa, independente do regime de trabalho exercido (presencial ou *home office*). Essa unidade é registrada a partir de sua presença nas publicações, cujos conteúdos podem incentivar a prática de atividades físicas, disponibilizar aulas de ginástica laboral para os funcionários e/ou abordar orientações sobre alimentação saudável e qualidade de vida. Sua contagem se realiza a partir do aparecimento de publicações que estejam alinhadas com as características descritas, conforme o *post* exemplificado na Imagem 12 (p. 107).
- d) Benefícios:** informações gerais sobre funcionamento, recebimento e/ou organização de benefícios corporativos como, por exemplo, plano de saúde. A contagem dessa unidade de registro é realizada a partir da presença de postagens cujos conteúdos abordem questões relacionadas aos benefícios de vale alimentação e vale refeição, informações sobre renovação do plano de saúde durante a pandemia e/ou orientações para utilização do cartão virtual em caso de consultas médicas, como, por exemplo, a publicação da Imagem 8 (p. 104).
- e) Sugestões para o tempo livre:** indicações de conteúdos e atividades para os funcionários consumirem ou realizarem em seu tempo livre, que, no início da pandemia da Covid-19 no país, estava restrito ao ambiente de casa. Essa unidade de registro se torna presente quando o conteúdo da postagem retrata dicas de coisas para se fazer dentro de casa, como brincadeiras com as crianças, assistir filmes ou fazer cursos on-line, a fim de tornar um pouco mais lúdica e agradável a fase mais intensa de distanciamento social. A contagem dessa unidade se estabeleceu a partir de sua presença em publicações que

seguiam a linha de conteúdo descrita, como exemplificado pelo *post* da Imagem 6 (p. 102).

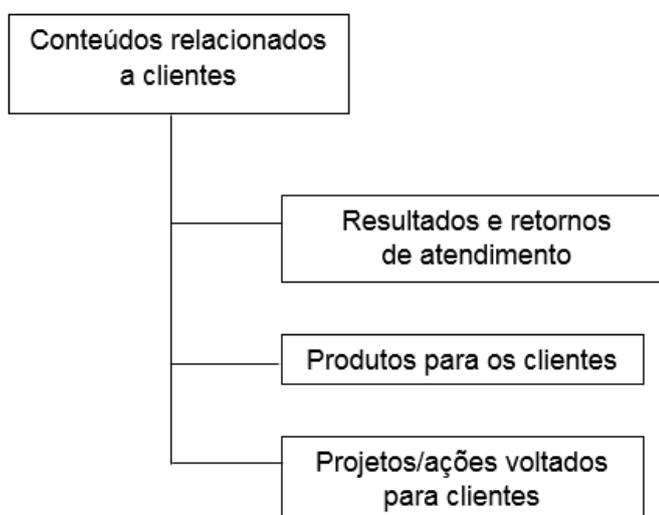
- f) **Movimentações no quadro funcional:** repasse de informações sobre os movimentos dos colaboradores dentro da organização, como admissões, demissões e/ou transferências internas. A presença dessa unidade de registro é observada quando o conteúdo publicado apresenta as atualizações do quadro funcional da empresa. Assim, a sua contagem foi definida a partir da ocorrência de publicações que continham essas características, como, por exemplo, o *post* da Imagem 11 (p. 107).
- g) **Desempenho da empresa:** questões vinculadas aos resultados do Sebrae RS enquanto organização, como a geração de receitas, e às características de atuação da empresa no mercado e em relação aos clientes, como os atributos do atendimento realizado. A contagem dessa unidade de registro é realizada a partir da presença de publicações cujos conteúdos se alinham às características descritas, como é o caso da postagem apresentada na Imagem 16 (p. 111).
- h) **Funcionamento da empresa na pandemia da Covid-19:** informações sobre o funcionamento da empresa durante o período analisado, como, por exemplo, modo de atendimento aos clientes, se presencial ou virtual, e operação das unidades da organização distribuídas ao longo do estado do Rio Grande do Sul. Estabelecemos a presença dessa unidade de registro conforme a constatação de postagens que retratavam sobre a organização operacional do Sebrae RS no período da pandemia da Covid-19, especialmente no momento mais crítico da crise ocasionada pela doença, em função da necessidade de distanciamento social. Sua contagem foi realizada a partir da ocorrência de publicações alinhadas a esses assuntos, como, por exemplo, o *post* da Imagem 7 (p. 103).
- i) **Eventos internos:** divulgação de eventos voltados para o público interno da organização, como reuniões, palestras, encontros on-line e *workshops*. A presença dessa unidade foi identificada a partir de postagens que informavam aos funcionários da empresa a realização de eventos específicos para eles. Dessa maneira, a contagem foi estabelecida de acordo com a divulgação de

conteúdos que seguiam essas características, como a publicação apresentada na Imagem 14 (p. 109).

Categoria 2 - Conteúdos relacionados a clientes: *posts* cujo tema central está relacionado aos clientes da empresa. Classificamos nesta categoria conteúdos que estivessem ligados aos interesses dos clientes, como a promoção de cursos e palestras pelo Sebrae RS sobre o enfrentamento da Covid-19 por parte dos pequenos negócios gaúchos, algo que é produzido pensando nesse público. Consideramos, também, as publicações que falassem sobre a experiência dos clientes com a empresa e seu atendimento, pois esse é um assunto de interesse dos funcionários e da própria organização, visto que isso é um indicador do desempenho dessa e do trabalho desenvolvido pelos colaboradores.

A abordagem de conteúdos relacionados a clientes pela comunicação interna se faz necessária, conforme Marchiori (2016), pois nesse processo comunicativo é preciso olhar para o funcionário, mas, igualmente, colocar em foco o cliente das organizações, até mesmo em função do fato de que as empresas precisam de seu público externo para sobreviverem. Nesta categoria, foi possível destacar três tipos de unidades de registro, como consta na figura 4. Essas unidades são explicitadas a seguir.

Figura 4 - Categoria 2 - Conteúdos relacionados a clientes: unidades de registro.



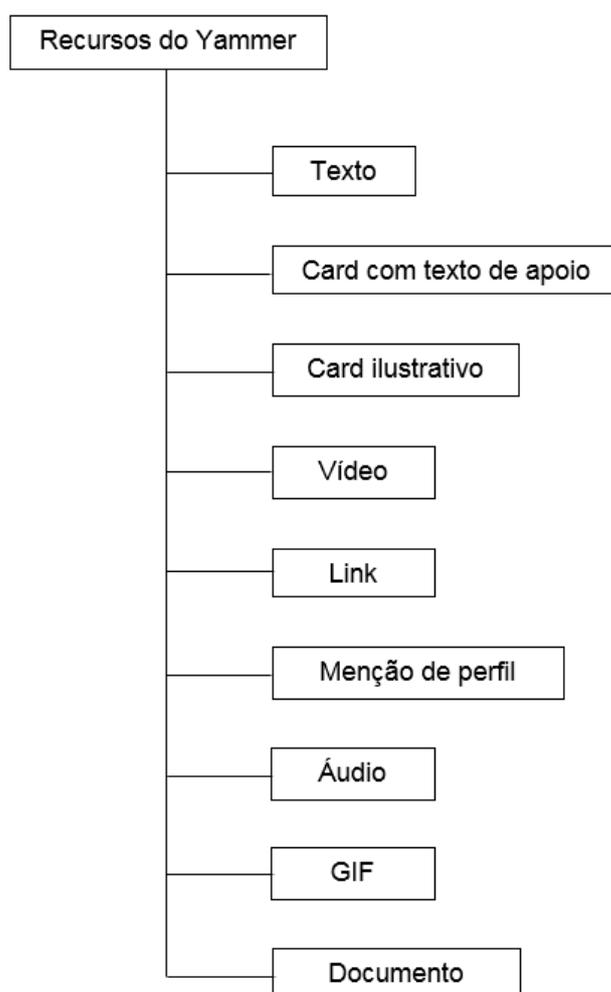
Fonte: elaborado pela própria autora.

- j) Resultados e retornos de atendimento:** informações que demonstram os resultados e considerações/depoimentos sobre o atendimento realizado pelo Sebrae RS aos seus clientes. Essa unidade de registro torna-se presente quando as publicações estão relacionadas à página de site criada pelo Sebrae RS para direcionamento de conteúdos para os empreendedores durante o período crítico da crise da Covid-19. Ainda, consideramos como parte dessa unidade as postagens que constatarem a satisfação dos clientes da empresa com os atendimentos recebidos. A contagem é estabelecida a partir da presença de conteúdos que contêm tais características apresentadas, como, por exemplo, a postagem exibida Imagem 4 (p. 100).
- k) Produtos para os clientes:** orientações e informações sobre produtos/soluções desenvolvidos e disponibilizados para os clientes da organização. Neste caso, a contagem é realizada considerando a presença de publicações cujos conteúdos estejam relacionados à divulgação de produtos para os clientes, como plataformas de serviços. Também se enquadram nessa unidade de registro as postagens que descrevem e explicam o desenvolvimento e o funcionamento dessas soluções, caso do *post* exemplificado pela Imagem 15 (p. 110).
- l) Projetos/ações voltados para clientes:** divulgação de conteúdos e ações, como cursos e palestras, com foco no desenvolvimento e apoio aos pequenos negócios locais do estado do Rio Grande do Sul. Essa unidade de registro se faz presente quando as publicações se referem a atividades e materiais/conteúdo promovidos e desenvolvidos pelo Sebrae RS para apoiar os clientes, especialmente nos momentos críticos da crise ocasionada pela Covid-19. A contagem se estabelece pela presença dessa unidade em postagens que seguem essa linha de assunto central, como, por exemplo, a publicação apresentada pela Imagem 2 (p. 98).

Categoria 3 - Recursos do Yammer: grupo que indica os tipos de recursos utilizados pela equipe de CI do Sebrae RS em suas publicações na comunidade “Comunicação Interna”, no Yammer, conforme a disponibilização desses elementos pela plataforma. Esta categoria está baseada na observação encoberta e não

participativa da pesquisadora, que identificou a disponibilidade dos recursos na rede social corporativa. Contudo, ela se justifica também pela questão de que a presença das organizações em ambientes digitais ocasiona desdobramentos para os processos comunicativos. No caso da comunicação digital, as ferramentas utilizadas pelas empresas acabam dando forma aos conteúdos e mensagens (CORRÊA, 2009). Nesse sentido, o Yammer disponibiliza diferentes recursos, como, por exemplo, de hipermídia (CORRÊA, 2009), que contribuem para o enriquecimento da comunicação realizada pela equipe de CI da organização. Assim, reconhecemos cada recurso como uma unidade de registro, totalizando nove tipos, demonstrados na figura 5 e apresentados em seguida.

Figura 5 - Categoria 3 - Recursos do Yammer: unidades de registro.



Fonte: elaborado pela própria autora.

Todas as unidades de registro da categoria 3 correspondem a um recurso da plataforma Yammer, por isso, cada uma delas se torna presente quando os respectivos elementos destacados são utilizados nas publicações. Dessa maneira, as contagens de cada unidade se estabelecem a partir de suas presenças nas postagens, de acordo com o uso dos recursos disponibilizados. A seguir são retratadas as unidades de registro, bem como exemplificadas, conforme suas ocorrências, com a referência às imagens das publicações analisadas e disponibilizadas no Apêndice A do trabalho.

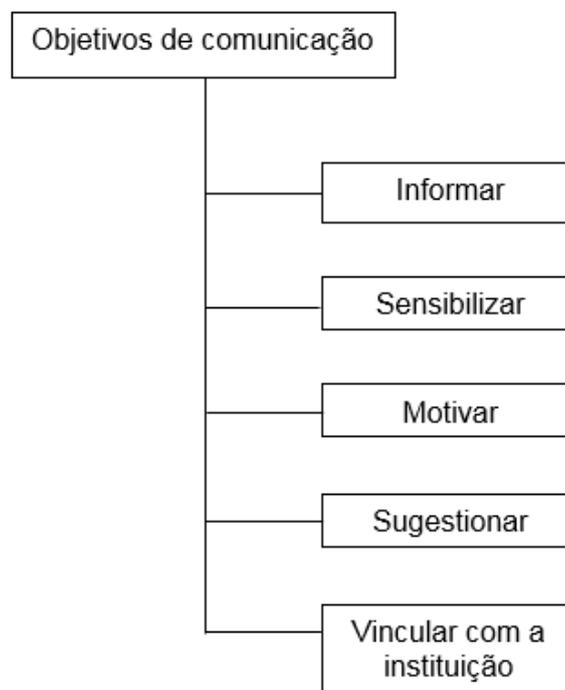
- m) Texto:** registro de mensagem, por parte da equipe de CI do Sebrae RS, a partir da escrita na comunidade “Comunicação Interna”, no Yammer. O exemplo dessa unidade é apresentado pela Imagem 8 (p. 104).
- n) Card com texto de apoio:** peça visual com apelo estético que possui informações complementares ao texto principal trabalhado nas publicações. Essa unidade de registro é exemplificada pela Imagem 1 (p. 97).
- o) Card ilustrativo:** peça visual com apelo estético que não apresenta nenhuma informação nova ao conteúdo da postagem, funcionando como um elemento de identidade visual para chamar a atenção do público interno. A publicação que demonstra a ocorrência dessa unidade é ilustrada pela Imagem 10 (p. 106).
- p) Vídeo:** produto audiovisual que trata sobre algum assunto específico, podendo ser produzido tanto interna quanto externamente à empresa. A presença dessa unidade de registro pode ser identificada, por exemplo, na postagem da Imagem 5 (p. 101).
- q) Link:** recurso utilizado para compartilhamento de informações anexas à mensagem principal e que direciona os funcionários da empresa a páginas de site, internas ou externas à organização. Tal unidade é representada na publicação da Imagem 19 (p. 114).
- r) Menção de perfil:** marcação do perfil de colaboradores nas publicações para vinculá-los a elas, fazendo com que recebam notificações da plataforma Yammer sobre a postagem em que foram mencionados. Essa unidade de registro pode ser observada na publicação da Imagem 6 (p. 102).
- s) Áudio:** arquivo que compartilha apenas a fala de indivíduos, podendo estes serem funcionários ou não da organização. A presença dessa unidade foi

constatada em postagens como, por exemplo, aquela apresentada pela Imagem 4 (p. 100).

- t) **GIF:** imagem gráfica com movimento em um espaço curto de tempo, podendo ser um recorte de vídeo e, até mesmo, uma cena de um produto audiovisual. Geralmente usado para criar dinamicidade e trazer humor para os conteúdos. Constatamos a ausência dessa unidade de registro nas publicações analisadas.
- u) **Documento:** arquivos em diferentes extensões e formatos, como apresentações corporativas, documentos do pacote Office da Microsoft, entre outros. A ocorrência dessa unidade é exemplificada pela postagem da Imagem 15 (p. 110).

Categoria 4 - Objetivos de comunicação: a partir desta classificação, analisamos qual a essência/intuito das publicações divulgadas. Esta categoria visa a identificação e categorização dos objetivos de comunicação das postagens integrantes do *corpus* de pesquisa, a partir da mobilização empírica que o objeto de estudo proporcionou à pesquisadora através da observação encoberta e não participativa. Nesse sentido, as unidades de registro estabelecidas advêm do próprio processo de comunicação interna desenvolvido pela equipe de CI da organização. Assim, a partir da leitura flutuante, consideramos a classificação apresentada na figura 6 (p. 76) e, a seguir, explicamos sobre as unidades elencadas.

Figura 6 - Categoria 4 - Objetivos de comunicação: unidades de registro.



Fonte: elaborado pela própria autora.

- v) **Informar:** publicações com o objetivo de tornar comum algum assunto para os funcionários da organização, informando-os sobre o tema retratado, seja de maneira geral ou específica. Essa unidade de registro se torna presente e é contabilizada quando as postagens seguem as características descritas, como, por exemplo, o *post* exibido na Imagem 1 (p. 97).
- w) **Sensibilizar:** apresentação de assuntos a partir de um viés mais sensível, com o intuito de promover o interesse e o contato dos colaboradores com os assuntos abordados nas publicações. A contagem dessa unidade se estabelece a partir da presença de postagens cujos conteúdos estejam alinhados com os atributos destacados, bem como busquem tornar o público interno da organização mais receptivo a determinados temas, como exemplificado na publicação da Imagem 18 (p. 113).
- x) **Motivar:** divulgações que visam motivar os funcionários para a realização de diferentes atividades e/ou sobre questões do dia a dia organizacional, como, por exemplo, a qualidade do atendimento prestado aos pequenos negócios locais. Quando o conteúdo publicado busca promover uma ação dos colaboradores em função de alguma situação ou necessidade, tanto do público

interno quanto da empresa, essa unidade de registro se faz presente. Nesse sentido, sua contagem se dá pela ocorrência de publicações que contenham as características descritas, como é o caso do *post* da Imagem 4 (p. 100).

- y) **Sugestionar:** postagens que buscam, de maneira central, indicar ou recomendar questões dos mais diversos temas para o público interno da empresa (que não necessariamente têm relações com as necessidades corporativas), como a sugestão/dica de conteúdos para consumo dos funcionários em seu tempo livre. Essa unidade de registro se faz presente e é contabilizada quando as publicações seguem os atributos destacados, como, por exemplo, a postagem apresentada na Imagem 6 (p. 102).
- z) **Vincular com a instituição:** comunicações que tenham relação com interesses do Sebrae RS, posicionamentos da empresa e/ou que estejam alinhadas à comunicação externa da organização. A contagem dessa unidade se estabeleceu pela sua presença nas publicações cujos temas retratam questões institucionais e/ou estejam relacionados ao significado e à atuação da marca Sebrae RS para o público externo. Exemplo disso é o *post* da Imagem 7 (p. 103).

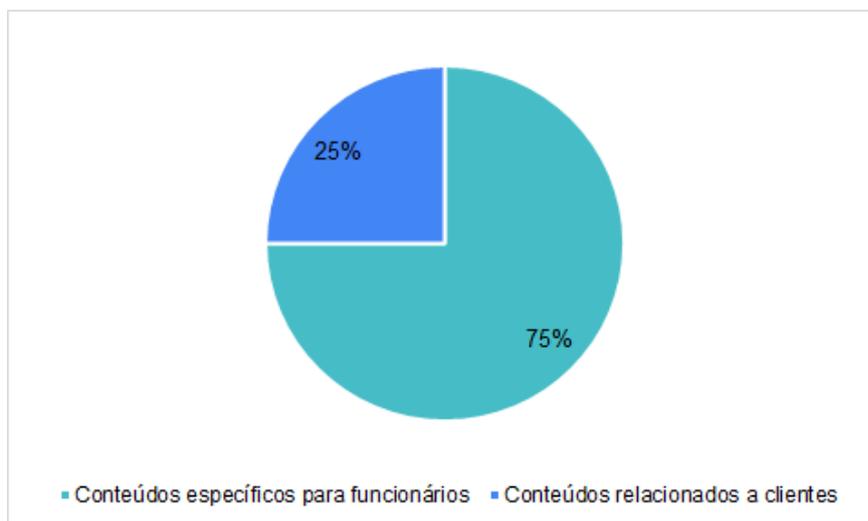
4.3 ARTICULAÇÕES ENTRE TEORIA E PRÁTICA: REFLETINDO A PRODUÇÃO DE CONTEÚDO DO SEBRAE RS NO YAMMER

A realização da análise de conteúdo oportunizou a articulação entre os resultados obtidos e os aspectos teóricos expostos nesta pesquisa, bem como o desenvolvimento de reflexões críticas sobre o objeto estudado. Dessa maneira, apresentamos abaixo os dados da análise de conteúdo, considerando também suas conexões com a teoria e com a realidade corporativa.

Identificamos que nas publicações divulgadas pela equipe de CI do Sebrae RS no Yammer duas categorias de classificação estavam vinculadas a temáticas opostas, o que as tornavam excludentes: a categoria 1, “Conteúdos específicos para funcionários”, e a categoria 2, “Conteúdos relacionados a clientes”. Dessa maneira, uma postagem não poderia se encaixar nas unidades de registro desses dois grupos simultaneamente, pois seus temas centrais estão orientados por vieses diferentes. Observamos, então, que no *corpus* estabelecido, 75% das postagens estavam

voltadas para o público interno da organização e 25% tinham como foco conteúdos relacionados a clientes, conforme o gráfico 1.

Gráfico 1 - Relação entre o aparecimento das categorias 1 e 2.



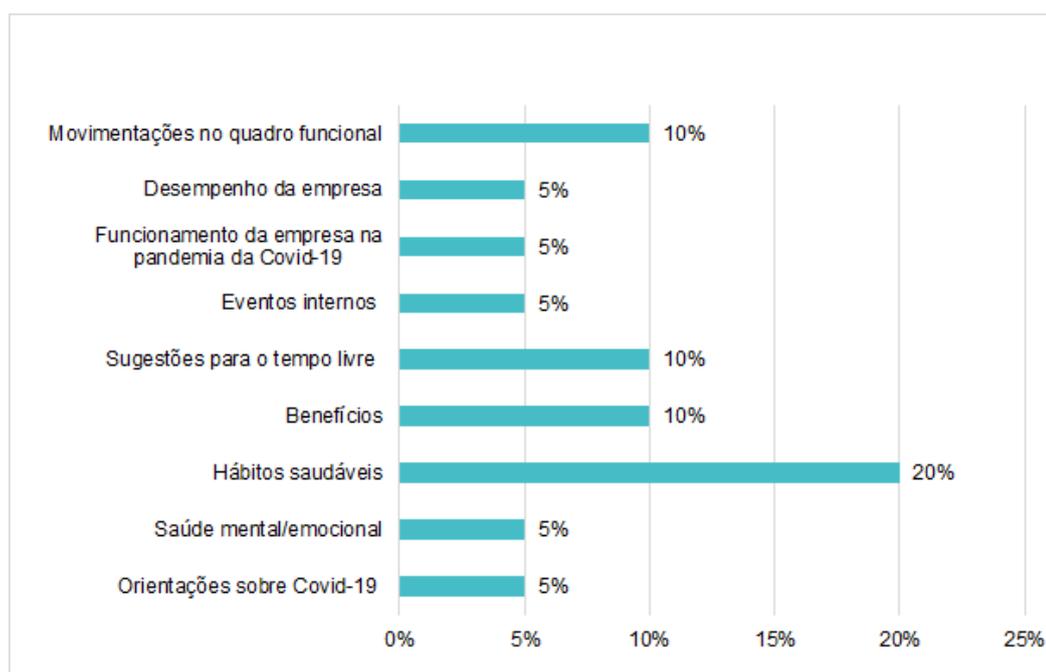
Fonte: elaborado pela própria autora.

Essa situação evidencia uma atenção da empresa em relação aos funcionários, mas, ainda assim, sem a perda de foco dos interesses organizacionais. Conforme Marchiori (2016), esse é um movimento importante por parte das organizações que devem manter um equilíbrio entre as necessidades corporativas e a dos colaboradores. Nesse cenário, as equipes de CI das empresas, como no caso do Sebrae RS, assumem o papel de fazer a mediação entre esses atores, viabilizando, segundo Kunsch (2003), a interação entre a organização e os funcionários utilizando diferentes instrumentos de comunicação.

Os dados que demonstram a preocupação da empresa em ter conteúdos específicos para seus colaboradores no processo de CI apontam a questão trazida por Marchiori (2016, p. 2) de que “A organização é uma instituição social, constituída de pessoas e definida pelos seus papéis e relacionamentos. Ambientes de trabalho que preservem a satisfação do funcionário e respeito ao ser humano formam a base de nossas considerações”. Essa dinâmica mostra-se relevante especialmente se considerarmos o cenário em que ocorreram essas divulgações pela equipe de comunicação interna do Sebrae RS, que era o do contexto da pandemia da Covid-19, momento de muitas incertezas tanto para as pessoas quanto para as empresas.

A partir da análise, observamos, também, que os subtemas das postagens variaram dentro das categorias. Em relação à categoria 1, “Conteúdos específicos para funcionários”, constatamos que algumas unidades de registro apareceram mais que outras, como apresentado no gráfico 2. Do *corpus* analisado, 20% dos conteúdos se enquadraram na unidade de registro de “Hábitos saudáveis”; 10% na de “Benefícios”; outros 10% na de “Sugestões para o tempo livre”; e mais 10% na de “Movimentações no quadro funcional”. Ainda, identificamos que todas as demais unidades de registro desta categoria englobam, cada uma, 5% das publicações do *corpus* estabelecido. Foram cinco unidades que registraram este percentual, a saber: “Desempenho da empresa”; “Funcionamento da empresa na pandemia da Covid-19”; “Eventos internos”; “Saúde mental/emocional”; e “Orientações sobre Covid-19”.

Gráfico 2 - Publicações conforme unidades de registro da categoria 1.



Fonte: elaborado pela própria autora.

Assim, percebe-se que há um cuidado com a qualidade de vida dos funcionários da empresa, a partir da identificação de conteúdos que reforçam esse aspecto. Isso é relevante, especialmente quando observado o cenário de crise da Covid-19 que era pano de fundo do momento vivenciado pelos colaboradores do Sebrae RS no período inicial da pandemia da doença no país, enquanto esses indivíduos seguiam trabalhando. Conforme apresentado anteriormente nas diferentes

pesquisas e levantamentos acerca da qualidade de vida no país em 2020, os brasileiros, de forma geral, tiveram uma piora em aspectos de saúde, tanto física quanto mental. Por isso, o fato de que a equipe de CI da organização desenvolveu conteúdos sobre hábitos saudáveis se mostra pertinente. Essa atenção com os colaboradores é relevante para a construção e a manutenção de um relacionamento sólido com esse público, além da preservação de seu bem-estar e engajamento e para fazer com que os funcionários se sintam parte importante da organização (ARGENTI, 2014).

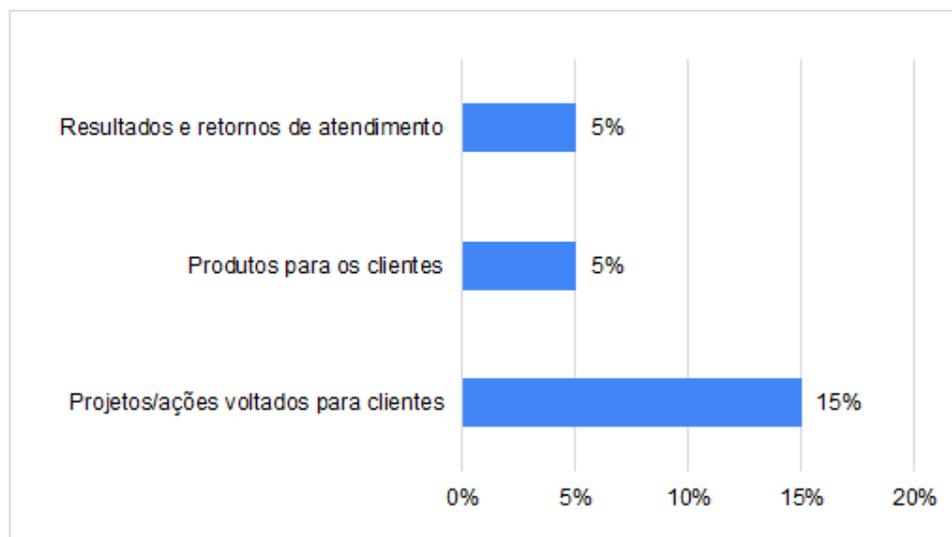
Entretanto, outras temáticas prioritárias em momentos de crise e de grandes mudanças, como foi o caso da pandemia da Covid-19 no país, demonstraram ser pouco representativas nas publicações analisadas. As postagens sobre assuntos como “saúde mental/emocional” e “orientações sobre Covid-19” são únicas no *corpus* estudado, o que pode indicar um intervalo grande entre conteúdos sobre esses temas na comunidade “Comunicação Interna”, no Yammer. Dessa maneira, entende-se que esses aspectos poderiam ter sido mais explorados nas divulgações realizadas durante o período analisado, pois, como reforçamos anteriormente, a saúde dos brasileiros sofreu impactos de diferentes ordens a partir da crise da Covid-19. O âmbito corporativo é também um espaço formativo e de desenvolvimento dos indivíduos e deve estar atento às necessidades impostas pelo cenário externo para poder dinamizar e humanizar as suas relações, principalmente aquelas estabelecidas com o público interno.

Por outro lado, a existência de publicações como as da unidade de registro de “Sugestões para o tempo livre”, demonstram o movimento feito pela equipe da área de CI do Sebrae RS em se posicionar também como produtora de conteúdos para o público interno da organização. Isso pode indicar o desejo de estreitamento e aprofundamento da relação entre o processo de comunicação interna e os funcionários, por parte das profissionais integrantes dessa equipe. Essa questão se reflete na experiência do colaborador com a organização, aperfeiçoando-a (MARCHIORI, 2016).

Sobre a análise realizada a partir da categoria 2, “Conteúdos relacionados a clientes”, constatamos que 15% das postagens do *corpus* de pesquisa se referiam à unidade de registro “Projetos/ações para clientes”; 5% à de “Produtos para os

clientes”; e outros 5% à de “Resultados e retornos de atendimento”, conforme apresentado no gráfico 3.

Gráfico 3 - Publicações conforme unidades de registro da categoria 2.



Fonte: elaborado pela própria autora.

Segundo citado anteriormente, 25% dos conteúdos das publicações analisadas se enquadravam na categoria 2, o que é um percentual significativo em função do *corpus* delimitado para esta pesquisa. Isso indica que a equipe de CI tinha o intuito de informar os funcionários sobre as necessidades dos clientes no primeiro período da crise ocasionada pela Covid-19 no Brasil, além de indicar o que o Sebrae RS estava fazendo para contemplá-las durante esse momento, especificamente no estado do Rio Grande do Sul. Essa é uma informação destacável devido ao impacto da atuação da empresa em relação aos empreendedores gaúchos, visto que a organização presta um serviço de apoio aos pequenos negócios locais, o que se reflete em aspectos importantes para o desenvolvimento socioeconômico do estado.

Conforme observamos, o estabelecimento de uma relação entre a empresa e seus funcionários precisa levar em conta diferentes necessidades, como as corporativas que, neste caso, estão vinculadas ao atendimento dos clientes da organização, que devem estar contemplados e ao mesmo tempo ser foco do processo de comunicação com o público interno (MARCHIORI, 2016).

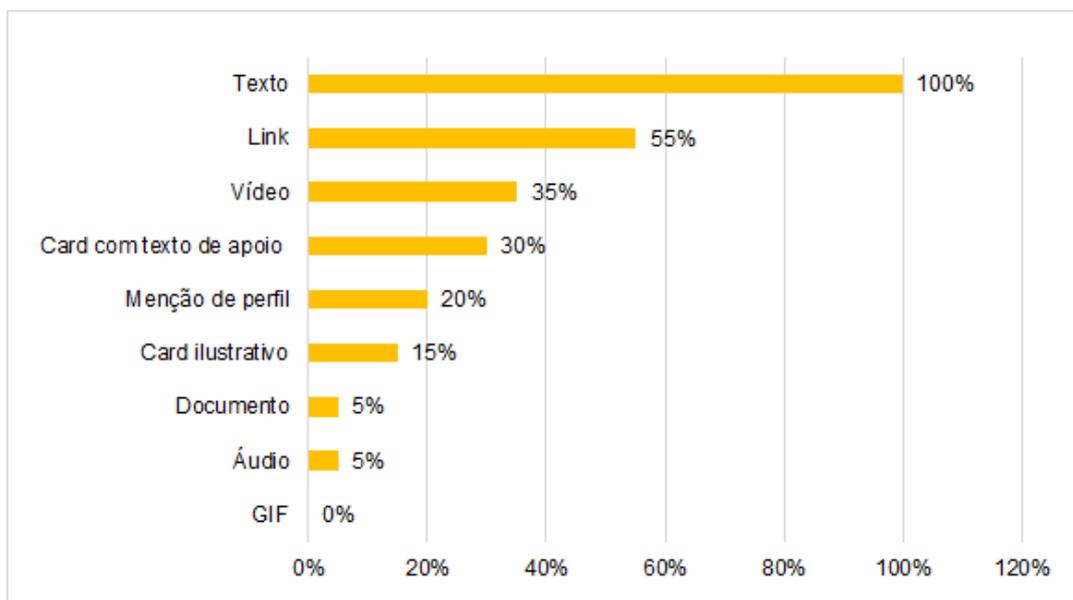
Contudo, destacamos que as postagens da unidade de registro de “Resultados e retornos de atendimento” representam apenas 5% na análise. Essas publicações poderiam ser trabalhadas como forma de engajamento dos colaboradores em relação

aos seus desempenhos dentro do negócio. Isso se dá em função do fato de que elas trazem depoimentos afirmativos dos clientes sobre os atendimentos recebidos, abordando como isso os auxiliou a enfrentar o pior momento da crise ocasionada pela Covid-19. Nesse sentido, é um tema de caráter motivacional e é um tipo de conteúdo que pode fazer com que os interesses dos funcionários se aproximem ainda mais dos organizacionais, pois mostra o impacto do trabalho desses indivíduos para a empresa e para os clientes, valorizando o público interno da organização (ARGENTI, 2014).

Além das temáticas trabalhadas nas publicações, a análise de conteúdo proporcionou que observássemos os recursos utilizados pela equipe de CI do Sebrae RS em suas postagens na comunidade “Comunicação Interna”, no Yammer. Vale ressaltar que as unidades de registro da categoria 4, “Recursos do Yammer”, não são excludentes, o que possibilita que mais de uma esteja presente em um mesmo *post*, visto que, por vezes, são utilizados diferentes recursos em uma publicação.

Assim, percebemos que existem alguns elementos usados com mais frequência que outros, como consta no gráfico 4 (p. 82). As unidades de registro desta categoria são estabelecidas conforme o tipo de recurso disponibilizado. A classificação de “Texto” aparece como a mais presente, sendo utilizada em 100% das publicações analisadas. Após, temos as unidades de “Link”, registrada em 55% das postagens; “Vídeo” em 35%; “Card com texto de apoio” em 30%; “Menção de perfil” em 20%; “Card ilustrativo” em 15%; e “Documento” e “Áudio” em 5% das publicações, cada uma. Ainda, temos a unidade de registro “GIF”, que não foi identificada em nenhum *post*, o que demonstra seu baixo uso por parte da equipe de CI da organização como um recurso de mídia.

Gráfico 4 - Publicações e recursos disponibilizados pelo Yammer.



Fonte: elaborado pela própria autora.

A partir da identificação dos recursos empregados nas postagens no Yammer, conforme o gráfico 4, é possível perceber quais deles são mais utilizados e a diversidade dos elementos com os quais a equipe de CI do Sebrae RS trabalha em sua comunicação. Destacamos que o emprego desses recursos está configurado a partir da disponibilidade destes na rede social corporativa utilizada pela organização, o que, em alguma medida, condiciona a forma da comunicação desenvolvida pela equipe da CI da empresa.

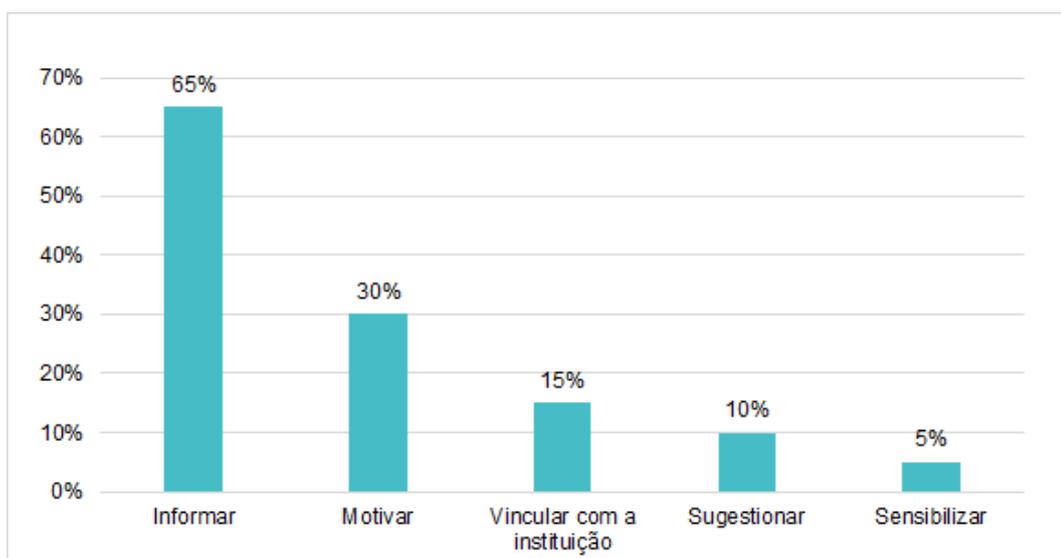
Segundo Corrêa (2009), os processos comunicativos em ambiências digitais acabam sendo configurados em função das características e limitações desses espaços. Para a autora, as ferramentas da comunicação digital, como o Yammer, passam a determinar as formas dos conteúdos dos processos comunicativos a partir dos recursos de hipermídia, *design* e arquitetura da informação (CORRÊA, 2009). Isso é perceptível também no caso da comunicação realizada pela equipe de CI do Sebrae RS, que explora alguns tipos de elementos de formas específicas para o desenvolvimento de suas publicações, como é o caso de *cards* com texto de apoio em detrimento de *cards* somente ilustrativos.

Observamos que, em mais da metade das publicações do *corpus* de pesquisa, há o uso do recurso de “link”, o que indica que os funcionários são direcionados ou estimulados a buscarem um aprofundamento dos conteúdos que são trazidos de

forma enxuta nos *posts* analisados. Porém, destaca-se, ainda, as oportunidades para aprimoramento do processo de comunicação, como, por exemplo, um maior uso de vídeos envolvendo os colaboradores ou, até mesmo, a exploração do recurso de GIF, que pode promover uma dinâmica comunicacional mais descontraída, um estilo próximo ao que a equipe de CI da empresa demonstra trabalhar em suas postagens.

A análise de conteúdo proporcionou o estabelecimento da classificação da categoria 5, “Objetivos de comunicação”, que conta com cinco unidades de registro excludentes entre si, ou seja, não haveria a possibilidade de uma publicação apresentar mais de um objetivo comunicacional. Conforme o gráfico 5, a primeira unidade, “Informar”, contempla 65% das postagens realizadas pela equipe do núcleo de comunicação interna da organização. Em seguida, temos a classificação “Motivar”, presente em 30% dos *posts*; “Vincular com a instituição” em 15%; “Sugestionar” em 10% e “Sensibilizar” em 5%.

Gráfico 5 - Objetivos de comunicação apresentados nas publicações.



Fonte: elaborado pela própria autora.

Dessa maneira, é possível reconhecer que, em 65% dos *posts*, a equipe de CI se preocupa em informar os funcionários sobre determinados assuntos. Essa questão pode se caracterizar como um desafio para as profissionais que trabalham com esse processo na empresa, especialmente em relação ao entendimento que os demais colaboradores têm sobre a comunicação interna, visto que ela vai muito além do simples repasse de informações. A CI auxilia as organizações no cultivo de

relacionamentos de qualidade com seu público interno, “[...] criando ou fortalecendo meios que permitam ampla participação, compartilhamento de ideias, opiniões e informações [...]” com os funcionários (GALERANI; BASTOS, 2013, p. 168).

Nesse sentido, se mostra relevante a elaboração de mais divulgações no Yammer que estejam alinhadas aos outros objetivos de comunicação identificados. Isso pode servir como uma estratégia, visando aproximação, identificação e uma comunicação humanizada e “calorosa”, o que aprimora o relacionamento estabelecido com o público interno (MARCHIORI, 2016). Essa é uma questão importante para um desenvolvimento pleno do próprio processo de comunicação interna na rede social corporativa utilizada, fortalecendo-a também como um canal de comunicação oficial (RUÃO; LOPES, 2018).

Além das questões já elencadas sobre a produção de conteúdo da equipe de CI do Sebrae RS, há alguns outros pontos que servem como insumos para reflexões. Conforme observamos, o cenário tecnológico coloca em destaque a necessidade das organizações pelo desenvolvimento de processos comunicativos internos que sejam dinâmicos, ágeis, envolventes e humanizados. É nesse contexto que a CI, ao estabelecer um relacionamento com os funcionários das empresas, se traduz em valor para os atores envolvidos nessa equação, especialmente para as pessoas, que querem ser ouvidas, mas, também, desejam expressar suas opiniões e identificar-se com o que está sendo comunicado. Nesse sentido, a comunicação interna precisa atentar para a forma como os indivíduos, nos seus próprios processos comunicacionais, constroem a realidade da organização (MARCHIORI, 2010). Ainda, é importante, segundo Argenti (2014), que os funcionários sejam envolvidos na construção da comunicação para esse público, a fim de que sintam a importância que têm para a empresa.

A análise de conteúdo proporcionou a identificação de elementos que poderiam ter sido mais explorados pela equipe de CI do Sebrae RS em suas divulgações no Yammer. Nesse caso, as publicações analisadas não trouxeram os funcionários como agentes do processo de comunicação interna, demonstrando que pouco se trabalhou com a voz e a imagem dos colaboradores da organização nas postagens do recorte estabelecido. Essa é uma oportunidade de aprimoramento do processo de comunicação interna, pois trazer o funcionário para o centro desse âmbito e colocá-lo como um personagem/disseminador da CI pode fazer com que outros colaboradores

se identifiquem e se engajem ainda mais com os assuntos abordados. Assim, o relacionamento entre a comunicação interna, tanto como setor quanto como processo, e os funcionários pode ser aperfeiçoado.

O estabelecimento da rede social corporativa Yammer como o meio de comunicação oficial principal da equipe de CI da organização foi outra questão percebida a partir da análise empreendida. De acordo com o que apresentamos anteriormente, o contexto da pandemia da Covid-19 fez com que muitas empresas precisassem trabalhar de forma remota, como no caso do Sebrae RS. Dessa maneira, a interação e a manutenção da integração dos funcionários com a organização foram realizadas a partir de ferramentas de comunicação digital. O Yammer, que antes já era utilizado pela equipe de CI para a comunicação interna, ainda que de forma incipiente, se tornou um facilitador para a comunicação que precisava ser realizada entre empresa e funcionário.

A plataforma usada se estabeleceu como principal canal de comunicação oficial e passou a ser o meio pelo qual os colaboradores se mantinham informados sobre o dia a dia da organização e engajados nos interesses corporativos através dos conteúdos trabalhados pela equipe de CI nessa ambiência, que englobavam diferentes assuntos. Dessa maneira, mesmo que os colaboradores não quisessem utilizar a rede social corporativa, precisaram fazê-lo e isso pode ter desmistificado o seu uso. Segundo Ruão e Lopes (2018), as redes sociais corporativas podem ser ferramentas importantes e relevantes para o processo de comunicação interna digital, como foi o caso do Sebrae RS.

Além desses pontos, é importante ressaltar que o processo de comunicação interna é produzido por funcionários das organizações. Esses indivíduos possuem suas próprias bagagens culturais, sociais e comunicacionais, além de outros aspectos de suas subjetividades, elementos que contribuem e influenciam na comunicação que desenvolvem. As equipes de CI das empresas contam com profissionais que, assim como os demais colaboradores, experienciaram a sua atividade laboral em uma pandemia pela primeira vez. Foi nesse contexto que eles precisaram lidar com a situação enquanto mediavam o relacionamento entre organizações e funcionários, partes que poderiam ter interesses completamente opostos no primeiro momento da crise ocasionada pela Covid-19.

Possivelmente, nenhum planejamento contava com o cenário causado pela doença em 2020 e, por isso, a adaptabilidade e dinamicidade dos processos comunicativos internos foram características essenciais para que as equipes de CI pudessem desenvolver os seus trabalhos atentando para as necessidades dos colaboradores, a exemplo da empresa objeto deste estudo. Isso tudo sem perder de vista o interesse corporativo, que é um dos fatores basilares para a sobrevivência das organizações no mercado.

De um modo geral, a produção de conteúdo pela equipe de CI do Sebrae RS no Yammer mostrou dinamicidade a partir dos diferentes assuntos retratados. Esse movimento reforça a importância de um processo comunicativo interno, agora em uma realidade de comunicação digital cada vez mais disseminada, que utilize, de forma adequada, as redes sociais corporativas (ou outros meios de comunicação on-line) para a construção de um ambiente interno o mais agradável possível (MARCHIORI, 2016). Contudo, também lança um desafio, que já é uma realidade para muitas empresas, qual seja o da curadoria de conteúdos por parte das equipes de CI para uma comunicação interna mais aprimorada.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa está vinculada à temática da comunicação interna a partir da perspectiva do uso do Yammer pela equipe de CI do Sebrae RS. A organização é uma empresa privada do terceiro setor que atende os pequenos negócios do estado do Rio Grande do Sul. Como sua atuação está desdobrada em unidades espalhadas por todo o território do estado, isso impõe algumas necessidades em relação à comunicação com os funcionários. Por isso, o núcleo de comunicação interna da empresa, que conta com profissionais dessa área, utiliza a ferramenta de comunicação digital “Yammer” para a manutenção da relação com os colaboradores da organização através de processos comunicativos.

O uso dessa plataforma como meio de comunicação oficial remonta ao ano de 2018, antes da pandemia da Covid-19, mas foi somente a partir do período pandêmico que a rede social corporativa se estabeleceu como principal canal utilizado pela equipe de CI da empresa. Isso se deu especialmente em função da crise ocasionada pela Covid-19, que fez com que muitas organizações precisassem se manter operando mesmo de forma remota. Nesse sentido, os fluxos de comunicação interna foram importantes para a mediação entre os interesses corporativos e os dos funcionários dessas empresas, como é o caso do Sebrae RS.

Os objetivos específicos elaborados nesta monografia foram importantes para o estabelecimento de relações entre a teoria e os aspectos empíricos do objeto de estudo em questão durante o percurso metodológico. O primeiro **objetivo específico** é “**identificar os temas abordados nas publicações, no Yammer, durante o período analisado**”, que seria entre os dias 16 de março de 2020 e 17 de julho do mesmo ano. Percebemos que a equipe de comunicação interna do Sebrae RS explorou assuntos a partir de dois macro vieses, os conteúdos específicos para funcionários e os conteúdos relacionados a clientes, em suas publicações na rede social corporativa. Isso se deu conforme a premissa de atender as necessidades dos atores envolvidos na relação de organização e público interno, fazendo a mediação entre seus interesses.

Esse movimento por parte dos profissionais que trabalham com a CI na empresa é importante para que haja um equilíbrio em relação ao que cada uma das partes precisa para que o ambiente interno da organização seja o mais agradável possível (MARCHIORI, 2016). A abordagem de determinados assuntos nas

postagens voltadas para os colaboradores, como questões de hábitos saudáveis, sugestões para o tempo livre e saúde mental/emocional demonstram uma preocupação da equipe de comunicação interna (e, por consequência, da empresa) com os funcionários e seu bem-estar (ARGENTI, 2014). Isso impacta na experiência do colaborador com a organização e pode se transformar em um ativo valioso para a empresa na questão de engajamento do público interno, contribuindo para a performance financeira (MARCHIORI, 2010).

Em relação ao **segundo objetivo específico, “mapear os recursos de conteúdo utilizados pela equipe de comunicação interna do Sebrae RS em suas publicações no Yammer”**, constatamos que a rede social corporativa disponibiliza vários elementos de hipermídia para o complemento das postagens, que classificamos como: texto; *card* com texto de apoio; *card* ilustrativo; vídeo; link; menção de perfil; áudio; GIF; e documento. Esses recursos foram utilizados nas divulgações realizadas pelos profissionais que trabalham com a comunicação interna da empresa.

O uso das tecnologias da comunicação no mundo do trabalho se disseminou a partir do século XXI (FIGARO, 2010) e impôs a necessidade de desenvolvimento de uma comunicação digital por parte das organizações para se comunicarem com seus públicos. No caso dos funcionários, realiza-se a comunicação interna digital, que pode se dar a partir do uso de redes sociais corporativas (RUÃO; LOPES, 2018), como o Yammer. Esses instrumentos de comunicação digital acabam por determinar a forma de conteúdos e mensagens, a partir de recursos hipermídia, *design* e arquitetura da informação (CORRÊA, 2009). A utilização do Yammer como principal meio de comunicação oficial da equipe de CI do Sebrae RS se insere nessa lógica. A plataforma proporciona apenas alguns tipos de publicação e recursos, conforme as suas funcionalidades, o que pode limitar as opções para a comunicação interna de alguma maneira e exigir mais esforço por parte dos profissionais que trabalham com a CI para fazerem a produção de conteúdo de uma forma diferente e atrativa.

O terceiro objetivo específico proposto é “identificar os objetivos de comunicação desenvolvidos pela equipe de comunicação interna da empresa, no Yammer, durante o período analisado”. Nesse sentido, conseguimos observar a existência de cinco tipos de objetivos de comunicação (informar, sensibilizar, motivar, suggestionar e vincular com a instituição) empregados nos conteúdos

divulgados na rede social corporativa, com o destaque para o intuito informativo das publicações. Além disso, observamos que o aperfeiçoamento da comunicação interna digital no Sebrae RS durante o período inicial da pandemia da Covid-19 fez com que o uso do Yammer se tornasse estratégico para a equipe de CI da empresa. Assim, o estabelecimento dos diferentes tipos de objetivos de comunicação observados nas publicações dessa ambiência está atrelado ao contexto de incertezas no qual a organização e seus funcionários estavam inseridos.

Essa situação demandava que os processos comunicativos internos facilitassem a sinergia e as interações entre esses atores (KUNSCH, 2003), o que exigiu um esforço mais concentrado da equipe de CI na comunicação com o público interno (ARGENTI, 2014). Contudo, o fato de que a maior parte das publicações no Yammer objetivavam informar os funcionários da empresa sobre alguma questão, torna-se um ponto de atenção. O trabalho de uma equipe de comunicação interna pode e deve passar pelo compartilhamento de informações com os colaboradores, mas não se restringe a isso (CURVELLO, 2012), sendo também sobre cultivar relacionamentos qualificados (GALERANI; BASTOS, 2013) a partir de diferentes instrumentos e tipos de comunicação (KUNSCH, 2003). Isso é importante para que não haja entendimentos imprecisos sobre o papel da CI.

O **objetivo geral** elaborado se propôs a “**analisar a produção de conteúdo desenvolvida no Sebrae RS por meio das publicações na comunidade “Comunicação Interna” do Yammer, durante os quatro meses iniciais de pandemia da Covid-19 no Brasil, em 2020**”. Dessa maneira, por meio dos procedimentos metodológicos empregados e dos desdobramentos de análise dos objetivos específicos, que formam a base operacional do estudo, conseguimos alcançá-lo. Observamos que a produção de conteúdo no Yammer, para o desenvolvimento da comunicação interna da organização em questão, estava voltada para a mediação entre o público interno e a empresa. Nesse sentido, a equipe de CI do Sebrae RS utilizou a rede social corporativa como base da produção e da divulgação de conteúdos para os funcionários, realizando, a partir de seus processos comunicativos, o estabelecimento e a manutenção de um relacionamento entre a empresa e os colaboradores (MARCHIORI, 2016).

Além disso, é a partir do aperfeiçoamento da relação entre esses atores que se pode desenvolver um ambiente interno agradável e de qualidade, que esteja alinhado

à humanização das relações (MARCHIORI, 2016). Essa questão se torna ainda mais relevante quando associada ao cenário da pandemia da Covid-19, que exigiu das organizações como um todo, mas também do Sebrae RS e da equipe de CI da empresa, dinamicidade, agilidade e um olhar sensível às necessidades impostas pelo contexto para os funcionários e para a realidade corporativa. Por isso, um processo de comunicação interna estruturado se traduz em ativo de valor (tanto em função de capital humano quanto de financeiro) para o âmbito organizacional (MARCHIORI, 2010). Ainda, a partir da análise, identificamos um aspecto importante que poderia ser trabalhado de outra maneira para aprimorar a CI do Sebrae RS, que é a inserção dos colaboradores da empresa como porta-vozes/personagens das publicações na rede social corporativa.

A partir desses entendimentos, buscamos responder à pergunta norteadora da pesquisa: **qual foi a proposta de produção de conteúdo realizada pela equipe de CI do Sebrae RS na plataforma Yammer durante o contexto da pandemia da Covid-19?** Dessa maneira, observamos que os profissionais da equipe de comunicação interna da empresa seguiram uma linha de produção de conteúdo que atendessem às diferentes necessidades do público interno e da organização, abordando temas diversos em suas publicações. Os assuntos retratados estavam alinhados tanto aos interesses dos funcionários quanto da empresa, o que destaca o papel da CI em ser uma mediadora de relações, viabilizando interações a partir de meios e instrumentos de comunicação (KUNSCH, 2003). Isso também é possível pelo aspecto da cultura organizacional, que deve entender e promover a CI como agente principal da manutenção de relacionamentos para o estabelecimento de um ambiente interno adequado e agradável (MARCHIORI, 2016).

A produção de conteúdo proposta pela equipe de comunicação interna do Sebrae RS no recorte temporal analisado articulou os temas importantes para a organização e seus funcionários com os elementos técnicos disponibilizados pela plataforma utilizada, observando os objetivos de comunicação demandados pelo contexto da pandemia da Covid-19. Esse processo se mostrou estratégico para a empresa, em virtude da necessidade de continuidade de suas operações, mesmo que no modelo de trabalho remoto. Isso teve impactos na realidade corporativa, visto que a comunicação mediada por computador também tem influência no relacionamento entre pessoas e organizações (BARICHELLO, 2009). Existem aspectos que poderiam

ter sido desenvolvidos ou até mesmo abordados de outra forma pela equipe de CI do Sebrae RS. Entretanto, de maneira geral, a produção de conteúdo apresentada mostra o quanto a comunicação interna é importante para a humanização das relações no mundo do trabalho, podendo estar voltada para os interesses corporativos e, ainda assim, contemplar de alguma forma as necessidades dos funcionários das organizações.

A realização desta pesquisa cumpriu com as questões propostas e ao desenvolvê-la percebemos que existem desdobramentos possíveis originários desse estudo. Seria possível desenvolver um trabalho que abordasse a visão dos próprios funcionários sobre o processo de produção de conteúdo realizado pela equipe de CI do Sebrae RS durante a pandemia da Covid-19. Essa pesquisa auxiliaria no entendimento de como se deu a relação dos colaboradores da empresa com a comunicação interna no período analisado, observando suas interações e como isso se desdobrou no dia a dia da organização. Além disso, no âmbito do Sebrae RS, esse trabalho pode ser insumo para a revisão de alguns elementos do processo de produção de conteúdo realizado pela equipe de comunicação interna. Ao mesmo tempo, ele proporciona e incentiva uma análise de oportunidades de melhoria para as relações entre organização, funcionários e CI.

REFERÊNCIAS

ARGENTI, Paul A. **Comunicação Empresarial** - A construção da identidade, imagem e reputação. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

BBC NEWS BRASIL. **Brasileiro perdeu quase 2 anos de expectativa de vida na pandemia, e 2021 deve ser pior, diz demógrafa de Harvard**. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-56743837>. Acesso em: 17 out. 2021.

BALDISSERA, Rudimar. A Comunicação no (re)tecer da Cultura Organizacional. **Revista Latinoamericana de Ciencias de La Comunicación**, São Paulo, ano 6, n. 10, p. 52-62, jan/jun 2009. Disponível em: <http://revista.pubalaic.org/index.php/alaic/article/view/82/0>. Acesso em: 14 set. 2021.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. 5. ed. Florianópolis: Editora da UFSC, 2002.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARICHELLO, Eugenia M. M. da Rocha. Apontamentos sobre as estratégias de comunicação mediadas por computador nas organizações contemporâneas. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Editora Saraiva, 2009, p. 337-353.

BRAGA, José Luiz. Para começar um projeto de pesquisa. **Comunicação & Educação**, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 288-296, set/dez 2005.

BUENO, Wilson da Costa. Novos Contornos da Comunicação Empresarial Brasileira. **Comunicação e Sociedade**. São Bernardo do Campo, v. 16, p. 71-99, 1989.

CNN BRASIL. Saúde. **Qualidade de vida do brasileiro piorou durante a pandemia, diz pesquisa**. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/saude/qualidade-de-vida-do-brasileiro-piorou-durante-a-pandemia-diz-pesquisa/>. Acesso em: 17 out. 2021.

CODA, Roberto et al. Orientação para o cliente, Comunicação e Cultura Organizacional. **Revista Organicom**, São Paulo, ano 4, n. 6, p. 26-47, 1º sem. 2007. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138924/134272>. Acesso em: 14 set. 2021.

CORRÊA, Elizabeth Saad. Comunicação digital e novas mídias institucionais. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Editora Saraiva, 2009, p. 317-335.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação Interna e Cultura Organizacional**. 2. ed. Brasília: Casa das Musas, 2012.

EL PAÍS BRASIL. **716.000 empresas fecharam as portas desde o início da pandemia no Brasil, segundo o IBGE**. Disponível em:

<https://brasil.elpais.com/brasil/2020-07-19/716000-empresas-fecharam-as-portas-desde-o-inicio-da-pandemia-no-brasil-segundo-o-ibge.html>. Acesso em: 17 out. 2021

FIGARO, Roseli. Comunicação e trabalho para mudanças na perspectiva sociotécnica. **Revista USP**, São Paulo, n. 86, p. 96-107, jun/ago. 2010. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/revusp/article/view/13816/15634>. Acesso em: 14 set. 2021.

G1. Ciência e Saúde. **Ministério da Saúde confirma primeiro caso de coronavírus no Brasil.** Disponível em: <https://g1.globo.com/ciencia-e-saude/noticia/2020/02/26/ministerio-da-saude-fala-sobre-caso-possivel-paciente-com-coronavirus.ghtml>. Acesso em: 17 out. 2021.

_. Economia. **Para 26%, equilíbrio entre qualidade de vida e trabalho piorou, diz pesquisa.** Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2021/05/18/para-26percent-equilibrio-entre-qualidade-de-vida-e-trabalho-piorou-diz-pesquisa.ghtml>. Acesso em: 17 out. 2021.

GALERANI, Gilceana; BASTOS, Aline. Comunicação interna estratégica: a experiência da Embrapa. **Revista Organicom**. São Paulo, v; 10, n. 19, p. 168-179. 2º sem 2013. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/issue/view/10226>. Acesso em: 01 mai. 2021.

HOFSTEDE, Geert et al. Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 35, n. 2, p. 286–317, 1990.

JOHNSON, Telma. **Pesquisa social mediada por computador:** questões, metodologia e técnicas qualitativas. Rio de Janeiro: E-papers, 2010.

KUNSCH, Margarida Maria Kröhling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada.** 5. ed. São Paulo: Summus, 2003.

LASTA, Elisângela. **Monitoramento, mensuração e métricas em ambientes digitais.** Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da UFRGS. Porto Alegre, 2018. Material disponibilizado como acesso restrito.

MARCHIORI, Marlene. **A Comunicação Interna criando valor para as organizações.** Londrina: Universidade Estadual de Londrina, 2016. Disponível em: <http://www.uel.br/ceca/portalrp/wp-content/uploads/8-A-COMUNICA%C3%87%C3%83O-INTERNA-CRIANDO-VALOR-PARA-AS-ORGANIZA%C3%87%C3%95ES.pdf>. Acesso em: 22 ago. 2021.

_____. Comunicação interna: um olhar mais amplo no contexto das organizações. In: X Congresso Latinoamericano de Investigação em Comunicação, 2010, Bogotá. **Anais...** Bogotá: Associação Latinoamericana de Investigadores em Comunicação, 2011. p. 1-15. Disponível em: http://www.uel.br/grupo-estudo/gecorp/backup-03-10-2012/publicacoes/Marchiori,_M._._Comunicac_o_interna_um_olhar_mais_amplo_no

_contexto_das_organizac_es._2008._Trabalho_apresentado_no_X_Congreso_Latin_oamericano_de_investigacion_de_La_comunicacion.pdf . Acesso em: 22 ago. 2021.

MICROSOFT. **Aplicativos e serviços**. Disponível em: <https://www.microsoft.com/pt-br/microsoft-365/products-apps-services>. Acesso em: 19 set. 2021.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. Coronavírus. **O que é a Covid-19?** Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/coronavirus/o-que-e-o-coronavirus>. Acesso em: 17 jul. 2021.

_____. **Síndrome de *Burnout*: o que é, quais a causas, sintomas e como tratar**. Disponível em: <https://antigo.saude.gov.br/saude-de-a-z/saude-mental/sindrome-de-burnout>. Acesso em: 18 set. 2021.

MORELLI, Paulo Roberto. Compartilhamento de informações na rede social corporativa Yammer do Sistema FIEP. In: Colóquio em organização, acesso e apropriação da informação e do conhecimento - COAIC. 2019, Londrina. **Anais...** Londrina: Universidade Estadual de Londrina, 2019. p. 60-74.

PERUZZO, Cicilia M. K. **Relações Públicas no Modo de Produção Capitalista**. 4. ed. São Paulo: Summus, 2004.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 8. ed. São Paulo: LTC Livros Técnicos e Científicos, 1999.

RUÃO, Teresa; LOPES, Ana Isabel. O papel das redes sociais na relação com os públicos internos das organizações. OBRA DIGITAL - Revista de Comunicación, RACO. N. 15, p. 51-66, jan 2018. Disponível em: <https://raco.cat/index.php/ObraDigital/article/view/340682>. Acesso em: 14 set. 2021.

SANTANA, Juliana Suzart. **Uso das tecnologias da informação e comunicação para a assessoria remota: contribuições para atuação do profissional de secretariado executivo**. 2020. 70 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Secretariado Executivo) - Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/33531>. Acesso em: 19 set. 2021.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade; WELLS, Ana Córdova. De qual comunicação (interna) não estamos falando? In: _____. (org.). **De qual comunicação organizacional estamos falando?** Porto Alegre: EDIPUCRS, 2015. p. 15-25. Disponível em: <https://editora.pucrs.br/download/livros/738.pdf>. Acesso em: 14 set. 2021.

SEBRAE. **Transparência e Prestação de Contas**. Sebrae RS. Dirigentes e Empregados. Disponível em: <https://transparencia.sebrae.com.br/dirigentes#>. Acesso em: 29 abr. 2021.

SEBRAE RS. Institucional. **Quem somos**. Disponível em: <https://sebraers.com.br/quem-somos/>. Acesso em: 29 abr. 2021.

_____. **Revista Mais Sebrae**. Disponível em: <https://sebraers.com.br/revista-mais-sebrae/>. Acesso em: 26 out. 2021.

SIMBIOX. Comunicação Interna. **Conheça o Yammer a Rede Social Corporativa da Microsoft**. Disponível em: <https://blog.simbiox.com.br/conheca-o-yammer-a-rede-social-corporativa-da-microsoft/>. Acesso em: 19 set. 2021.

THUROW, Lester. **Cabeça a cabeça: a batalha econômica entre Japão, Europa e Estados Unidos**. Rio de Janeiro: Rocco, 1993.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. *Revista Brasileira de Pesquisa de Marketing, Opinião e Mídia (PMKT)*, São Paulo, v. 3, p. 20-27, set. 2009. Disponível em: http://www.revistapmkt.com.br/Portals/9/Edicoes/Revista_PMKT_003_02.pdf. Acesso em: 10 out. 2018.

UPF - Universidade de Passo Fundo. Notícias UPF. **Os efeitos da Covid-19 na saúde mental é tema de pesquisa da UPF**. Disponível em: <https://www.upf.br/noticia/os-efeitos-da-covid-19-na-saude-mental-pesquisa-upf>. Acesso em: 30 abr. 2021.

WEBCOMPANY - Marketing Digital. **Uso das redes sociais no Brasil: o poder das redes no cotidiano dos brasileiros**. Disponível em: <https://webcompany.com.br/o-poder-das-redes-sociais-no-cotidiano-dos-brasileiros/>. Acesso em: 23 ago. 2021.

APÊNDICE A - IMAGENS DAS PUBLICAÇÕES ELENCADAS COMO *CORPUS* DA ANÁLISE DA PRESENTE MONOGRAFIA

Imagem 1 - Publicação 1: Orientações sobre a prevenção à Covid-19.

Comunicação Interna

Comunicação Que Inspira – Março 16, 2020 às 15:31

📧 Orientações e cuidados necessários para a prevenção do COVID-19

Conforme o e-mail repassado na última sexta-feira (13/03), separamos para você algumas orientações a serem seguidas nesse momento de precaução.

Fique ligado! Em breve teremos mais conteúdo sobre o assunto.

Contamos com a colaboração de todos!

ARQUIVOS

- 2.png
- 3.png
- 6.png
- 4.png
- 5.png
- 7.png
- 1.png

CURTIR RESPONDER COMPARTILHAR EDITAR ...

e 40 outros reagiu a Visto por 307

isso

Fonte: elaborada pela própria autora.

Imagem 2 - Publicação 2: Divulgação de conteúdos focados no desempenho e suporte aos clientes.

 Comunicação Que Inspira – Março 31, 2020 às 15:51 – Editado

☞ Amanhã, bate-papo online com [REDACTED] e [REDACTED].

No bate-papo de amanhã, 01/04, [REDACTED] iniciará trazendo dicas importantes sobre como podemos identificar novas habilidades em nós mesmos e aplicá-las para resolução de problemas neste momento de pandemia do coronavírus. Além disso, falará sobre a importância do exercício e fortalecimento da nossa confiança criativa em momentos de crise, que podem se tornar oportunidades de inovação e crescimento.

E, para trazer situações reais para a conversa, a empresária [REDACTED], proprietária da [REDACTED], no município de Montenegro, contará sua experiência e o que tem feito para enfrentar essa situação de crise.

Programa-se e compartilhe com sua rede de contatos:
16h - Momento de se reinventar! Que ações você tem feito?

Lembre-se de continuar compartilhando a programação de ações da página <https://sebraers.com.br/coronavirus> em sua rede de contatos.

Utilize a peça de *Stories (Instagram)* que está nessa publicação, mas, para as publicações de cards nas demais redes (*Facebook, LinkedIn e Instagram*) compartilhe diretamente dos nossos canais oficiais. (Facebook.com/SebraeRSOficial, [Instagram: @sebraers](https://Instagram.com/sebraers) e [LinkedIn: Sebrae RS](https://LinkedIn.com/SebraeRS)).

Seguimos juntos enfrentando esse momento e prestando todo o suporte que o nosso cliente precisa agora.



 CURTIR  RESPONDER  COMPARTILHAR  EDITAR ...

[REDACTED] e 26 outros reagiu a

Visto por 241

isso

Fonte: elaborada pela própria autora.

Imagem 3 - Publicação 3: Divulgação de conteúdos focados no desempenho e suporte aos clientes.



Comunicação Que Inspira – Abril 13, 2020 às 11:08 – Editado

Novidades na landing sebraers.com.br/coronavirus

Iniciamos a semana com novidades na página /coronavirus. Confira abaixo o que preparamos para os nossos clientes e compartilhe em sua rede de contatos.

Conteúdos:

- Coronavoucher: passo a passo
- Decretos: Leis e Normas
- Artigo: Marketing de Indicação Colaborativo: Juntos contra o coronavírus
- Vídeo: Como estabelecer parcerias com influenciadores
- Artigo: A importância de parcerias com influenciadores em meio à crise
- Medidas que podem apoiar os empreendedores

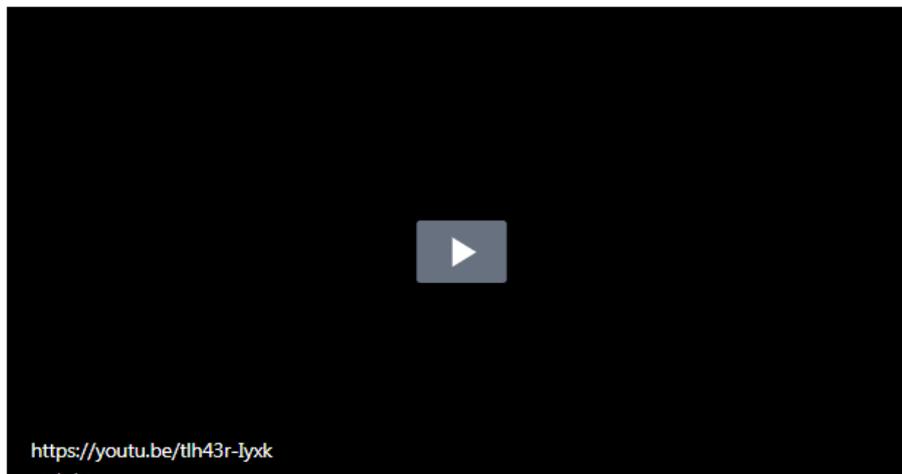
Cursos:

- Marketing Digital: O segredo para o verdadeiro engajamento
- Como ter ideias criativas e inovar na prática?
- Mindset Corporativo
- Liderança Criativa
- Os quatro elementos da liderança
- Finanças empresariais: Controlar para expandir
- Planejamento para fazer e acontecer

Veja um pouquinho do que você irá encontrar no curso: Marketing Digital - O Segredo para o Verdadeiro Engajamento.

<https://youtu.be/tlh43r-Iyxk>

Seguimos unidos para enfrentar esse momento e dar todo o suporte que o nosso cliente precisa agora.



Fonte: elaborada pela própria autora.

Imagem 4 - Publicação 4: Divulgação de resultados sobre atendimentos de clientes.

Comunicação Interna

Comunicação Que Inspira – Abril 13, 2020 às 14:32

📄 Cliente é mesmo com a Gente!

Já são mais de 25 dias que estamos com nossas atividades em *home office*, porém todos os esforços seguem voltados para atender, ainda melhor, o nosso cliente. Confira os números dos atendimentos:

63.345 atendimentos realizados, sendo 58.350 de orientações técnicas, através de ligações, chat, portal/landing, e-mail, WhatsApp e redes.

Na página especial /coronavirus já somam 30.685 acessos. Fique ligado nos conteúdos mais acessados da landing: - *Artigo Medidas que podem apoiar os empreendedores*;
- *Palestra Como reforçar os cuidados em bares e restaurantes*;
- *Palestra Impactos Econômicos para os Pequenos Negócios*;
- *Palestra Dicas de Atendimento para reter e conquistar Clientes usando canais digitais*;
- *Artigo Decretos e Leis e Normas*.

Sempre bom recebermos o reconhecimento dos nossos clientes né? Então confira nos cards e nos áudios, alguns depoimentos de clientes. Somos Gente que Faz. Somos focados no nosso atributo Cliente é com a Gente. Nossos resultados geram valor para todos.

451RDHXF

Comunicação Interna - Arquivos

451REZ2B

Comunicação Interna - Arquivos

ARQUIVOS

- 📄 451RF5DW.WAV
- 📄 451RDHXF.WAV
- 📄 451REZ2B.WAV
- 📄 depoimento_0.png
- 📄 depoimento_8.png
- 📄 depoimento_7.png
- 📄 depoimento_5.png
- 📄 depoimento_6.png

Fonte: elaborada pela própria autora.

Imagem 5 - Publicação 5: Disponibilização de conteúdo sobre ginástica laboral para os funcionários.

🔊 Comunicação Interna



Comunicação Que Inspira – Abril 14, 2020 às 10:12

É hora de alongar!

Como você está sabendo, o home office também exige do corpo. Por isso, não dá para ficar parado! Levante da cadeira e se prepare para o alongamento de hoje, com exercícios para abdômen, dorsal, cervical, peitoral, costas, tronco, quadril e ombros.

Aperte o play e aproveite!

<https://www.youtube.com/watch?v=snQNB43O1YQ&feature=youtu.be>



👍 CURTIR 🗨️ RESPONDER ➦ COMPARTILHAR ✎ EDITAR ...

e 9 outros reagiu a isso

Visto por 131



Redigir uma resposta



Fonte: elaborada pela própria autora.

Imagem 6 - Publicação 6: Divulgação de dicas para os momentos de tempo livre dos funcionários.



Comunicação Que Inspira – Abril 23, 2020 às 16:14 – Editado

#FicaADica para você!

As dicas que trouxemos hoje são mais voltadas para a cultura/lazer e o conhecimento. Duas delas são indicações das colegas [REDACTED], que queriam compartilhar um livro e uma minissérie com a gente!

O livro é “Essencialismo: A disciplinada busca por menos”, de Greg McKeown, e está na lista dos mais vendidos do The New York Times. A obra fala, trazendo exemplos práticos da vida, sobre como o essencialismo é um método a ser utilizado para sermos mais assertivos e produtivos na busca de nossos objetivos, passando por pontos como tomada de decisões, poder de escolha e concentração de tempo e energia.

A minissérie indicada foi “A Vida e a História de Madam C.J. Walker”, que retrata o caminho percorrido por uma mulher negra na criação do seu negócio próprio. Essa minissérie traz vários elementos e lições sobre empreendedorismo.

A última dica é sobre a plataforma de cursos online “Udemy”, que oferece conteúdos de diferentes áreas (indo dos cursos de planejamento e estratégia até *lettering* e oratória), por valores diversos.

Já conhece algum conteúdo das dicas que trouxemos? Comenta aqui embaixo se você curtiu!

Ah! E se você fez ou viu algo bacana e que pode ser compartilhado envie um e-mail para comunicaqueinspira@sebraers.com.br com a sua sugestão, assim, mais pessoas da sua rede poderão aproveitar coisas legais e diferentes.

Contamos com você!

cc: [REDACTED]

#FicaADica

Dicas para se conectar em tempos de Coronavírus.

*Tem alguma dica e quer compartilhar com os colegas?
Então, encaminhe para o e-mail
comunicaqueinspira@sebraers.com.br*

*Vamos juntos passar por esse momento com
muitas trocas, ideias e conhecimentos.*

CULTURA E LAZER

Curte Netflix? Então, confira a minissérie “A Vida e a História de Madam C.J. Walker”, que conta a trajetória de uma mulher empreendedora, que, em busca de seu negócio próprio se tornou a primeira mulher negra milionária nos Estados Unidos. A minissérie é inspirada

CONHECIMENTO

Muitas pessoas estão aproveitando o tempo extra em casa para se aperfeiçoar. Para isso, indicamos a plataforma Udemy Brasil, um site onde você encontra cursos de diferentes áreas por valores variados. Acesse o site: “www.udemy.com” e aproveite!

CULTURA E LAZER

As leituras também são uma boa opção para passar o tempo nessa quarentena. Esta semana trouxemos a indicação do livro “Essencialismo: A disciplinada busca por menos”, de Greg McKeown. O autor aborda o essencialismo como um método para um maior foco no alcance de objetivos.

Fonte: elaborada pela própria autora.

Imagem 7 - Publicação 7: Mensagem do diretor superintendente sobre o funcionamento da empresa a partir da pandemia da Covid-19.

Comunicação Interna

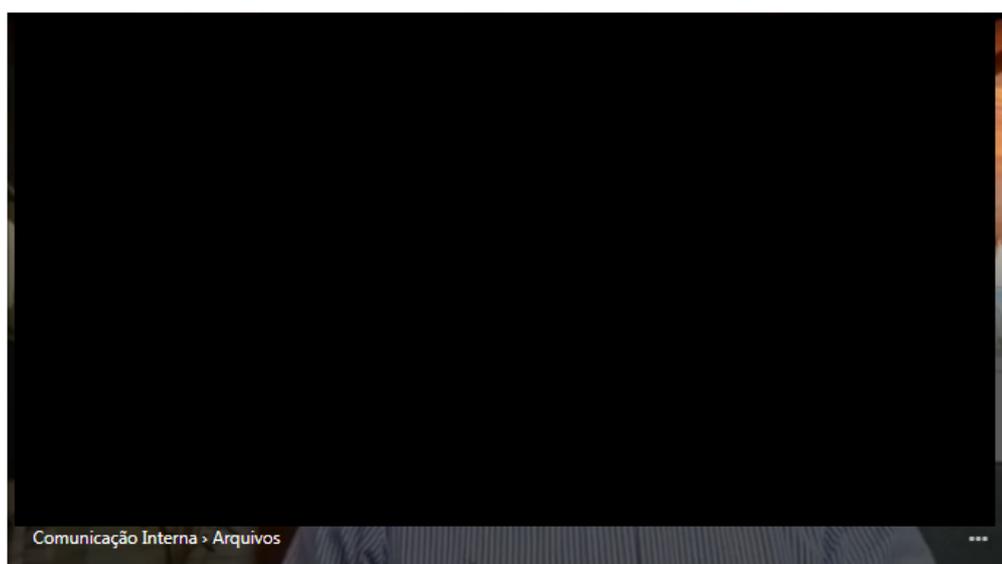


Comunicação Que Inspira – Abril 24, 2020 às 14:54

📩 NADA SERÁ COMO ANTES.

A partir de segunda, 27/04, algumas das nossas unidades físicas estarão reabrindo. Contudo, as portas das unidades se abrirão para uma nova realidade, diferente daquela existente quando fechamos nossos espaços. As lições deixadas pela pandemia nos encaminham para um modelo de atendimento e relacionamento, mais ágil, moderno e, necessariamente, digital. Pois, *nada será como antes!*

Então, assista ao vídeo e confira o recado do nosso Diretor-superintendente, [REDACTED]



👍 CURTIR 🗨️ RESPONDER ➦ COMPARTILHAR ✎ EDITAR ...

[REDACTED] e [REDACTED]

Visto por 280

71 outros reagiu a isso

👍 Estamosjuntos

Fonte: elaborada pela própria autora.

Imagem 8 - Publicação 8: Informação sobre a renovação do plano de saúde da empresa.

Comunicação Interna



Comunicação Que Inspira – Maio 7, 2020 às 11:31

Comemore o sucesso da negociação para renovação do plano de saúde em 2020!

Como você já sabe, desde 2001 a empresa que fornece nosso plano de saúde é a [REDACTED]. Anualmente ocorre a renovação de contrato e nesse momento negociamos os valores das mensalidades e coparticipação em consultas médicas.

Em 2020 nossa negociação foi bem sucedida, resultando em um reajuste apenas da aplicação do IPCA ACUMULADO do período, que foi 4,01%. Apesar da NOSSA sinistralidade estar EM 110,83%, acima do desejado, conseguimos uma boa negociação.

A sinistralidade é a relação entre o valor pago no plano de saúde (receita) e o valor utilizado (custo). Ela é um dos balizadores para o reajuste do contrato e o ideal é que seja de até 75%.

Os novos valores serão aplicados na folha de pagamento a partir do mês de junho (pagamento em 01/07) e o mesmo percentual (4,01%) é praticado também na coparticipação em consultas médicas.

Quer saber mais? [Acesse o Meu Sebrae](#).

CURTIR RESPONDER COMPARTILHAR EDITAR ...

[REDACTED] e 87 outros reagiu Visto por 278 a isso

Fonte: elaborada pela própria autora.

Imagem 9 - Publicação 9: Divulgação de conteúdo sobre ginástica laboral para os funcionários.

🔗 Comunicação Interna



Comunicação Que Inspira – Maio 19, 2020 às 09:16

Hoje é dia de se mexer!

É dia de laboral! Bora levantar da cadeira e dar um chega pra lá na preguiça? Hoje trouxemos a aula do [REDACTED] com exercícios de coordenação e de atividade cardiorrespiratória.

Dê play no vídeo e aproveite essa aula animada!

<https://www.youtube.com/watch?v=zF-fVoZvalw&feature=youtu.be>



👍 CURTIR 🗨️ RESPONDER ➦ COMPARTILHAR ✎ EDITAR ⋮

[REDACTED] e 10 outros reagiu a isso

Visto por 133

Fonte: elaborada pela própria autora.

Imagem 10 - Publicação 10: Divulgação sobre a nova edição da Revista Mais Sebrae.

🔊 Comunicação Interna



Comunicação Que Inspira – Maio 21, 2020 às 10:58

📩 Chegou a nova edição da Revista Mais Sebrae!

Nesta Edição Especial Covid-19 da revista, exclusivamente digital, você encontra muitos conteúdos relevantes para nossos clientes sobre o enfrentamento da crise ocasionada pelo coronavírus.

Para ajudar os empreendedores a tomarem decisões e a se reinventarem nesse cenário, a publicação reúne diversas orientações e dicas e também propõe alternativas para a superação deste período mais delicado economicamente.

Acesse no nosso portal: www.sebraers.com.br/revistamaisebrae.

Compartilhe com a sua rede de contatos!



👍 CURTIR 🗨️ RESPONDER ➦ COMPARTILHAR ✎ EDITAR ⋮

👤 e 52 outros reagiu Visto por 248 a isso

👤 Sebraeoseulado

Fonte: elaborada pela própria autora.

Imagem 11 - Publicação 11: Atualização sobre o quadro funcional da empresa.

Comunicação Interna

 Comunicação Que Inspira – Maio 22, 2020 às 10:05
Esta semana não tivemos admissões, desligamentos e nem transferências...

...Mas fique ligado, em breve traremos novas informações para você! :)

 CURTIR  RESPONDER  COMPARTILHAR  EDITAR ...

 e Visto por 142
5 outros reagiu a isso

 Redigir uma resposta 

Fonte: elaborada pela própria autora.

Imagem 12 - Publicação 12: Divulgação de conteúdo sobre ginástica laboral para os funcionários.

Comunicação Interna

 Comunicação Que Inspira – Maio 28, 2020 às 10:56 – Editado
Hoje é dia de se mexer!

Bora aproveitar a aula de treinamento funcional do  para dar uma agitada nessa quinta-feira.

Aperte o play e confira os exercícios!

<https://youtu.be/WIUaXYhbFFo>



<https://youtu.be/WIUaXYhbFFo>
youtu.be

 CURTIR  RESPONDER  COMPARTILHAR  EDITAR ...

 e 2 outros reagiu a Visto por 140
isso

Fonte: elaborada pela própria autora.

Imagem 13 - Publicação 13: Divulgação de conteúdo sobre ginástica laboral para os funcionários.

Comunicação Interna



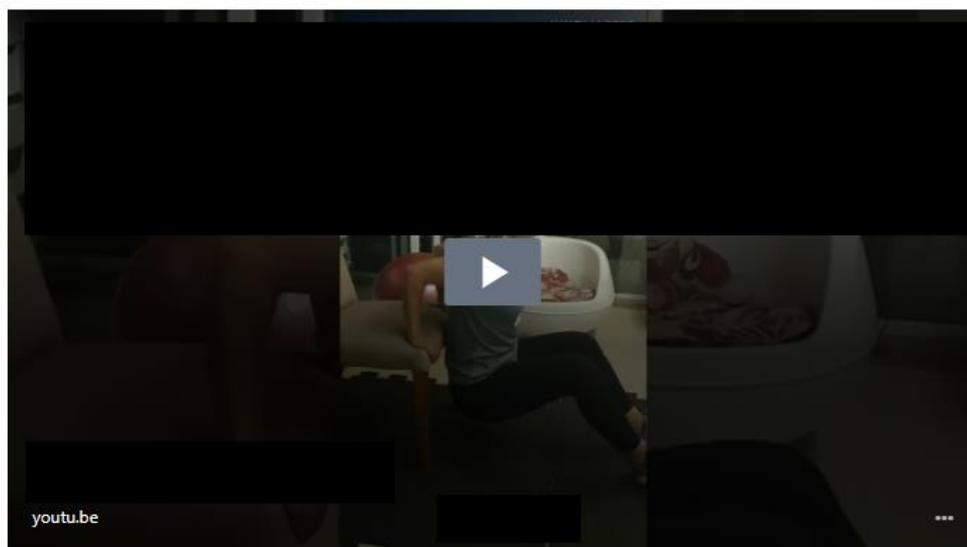
Comunicação Que Inspira – Junho 9, 2020 às 10:56

Hoje é dia de se mexer!

Trouxemos mais uma aula de treinamento funcional disponibilizada pelo [redacted]. Aproveite para dar aquela espreguiçada e bora mexer o corpo!

Dê play no vídeo e confira os exercícios.

<https://youtu.be/U-RltoOr1LA>



[CURTIR](#) [RESPONDER](#) [COMPARTILHAR](#) [EDITAR](#) ...

[redacted] e 2 outros Visto por 186
reagiu a isso

Fonte: elaborada pela própria autora.

Imagem 14 - Publicação 14: Divulgação de resultado do sorteio de inscritos para participação em um evento interno.

🔔 Comunicação Interna



Comunicação Que Inspira – Junho 12, 2020 às 09:21 – Editado

📩 Inspira, DIREX! Conheça os sorteados para a 6ª edição.

Já temos o resultado do sorteio de participação para 6ª edição do *Inspira, DIREX!* com o diretor [REDACTED]. Em função do distanciamento social necessário neste período, o encontro será realizado online, o que nos faz depender da tecnologia e da qualidade de conexão das regiões. Por esse motivo, nesta edição tivemos apenas 10 vagas disponíveis. Confira, então, os colegas sorteados*:



*Colegas que participarão do encontro, fiquem atentos pois vocês receberão ainda hoje um e-mail com instruções de acesso ao Inspira, DIREX! 6ª edição.

cc:



👍 CURTIR 🗨️ RESPONDER ➦ COMPARTILHAR ✎ EDITAR ⋮

[REDACTED] e 22 outros

Visto por 362

reagiu a isso

Fonte: elaborada pela própria autora.

Imagem 15 - Publicação 15: Apresentação da plataforma UNIO, um dos produtos do Sebrae RS para os clientes.

🗨️ Comunicação Interna



Comunicação Que Inspira – Junho 24, 2020 às 14:10

📩 Você já conhece a UNIO Sebrae?

A UNIO é uma plataforma que, além de captar consultores, irá conectar os empreendedores aos clientes em um ambiente totalmente virtual que irá agilizar a contratação de consultorias e prestadores de serviços. Ela entrou no ar em 2019, onde o foco inicial era prospectar consultores, e agora ela é um dos projetos acelerados no programa *Digital Scaling*.

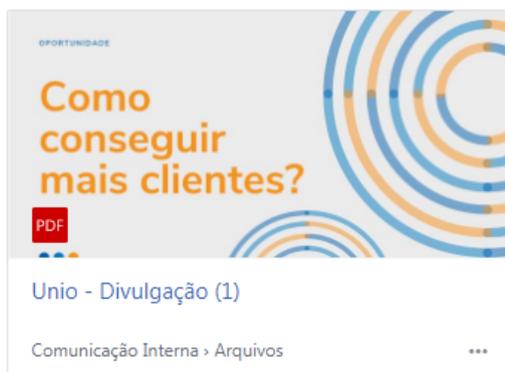
E chegou a hora de lançá-la para os clientes! \o/

A partir de amanhã, quinta, já estaremos com mídia programada para divulgarmos essa nova oportunidade.

Acesse: <https://uniosebrae.com.br/> e compartilhe em sua rede de contatos.

Ah, se surgir dúvidas, contatem nossos colegas [REDACTED]

cc: [REDACTED]



👍 CURTIR 📧 RESPONDER ➦ COMPARTILHAR ✎ EDITAR ...

[REDACTED] e 67 outros reagiu a

Visto por 367

isso

Fonte: elaborada pela própria autora.

Imagem 16 - Publicação 16: Divulgação de uma editoria semanal no Yammer.

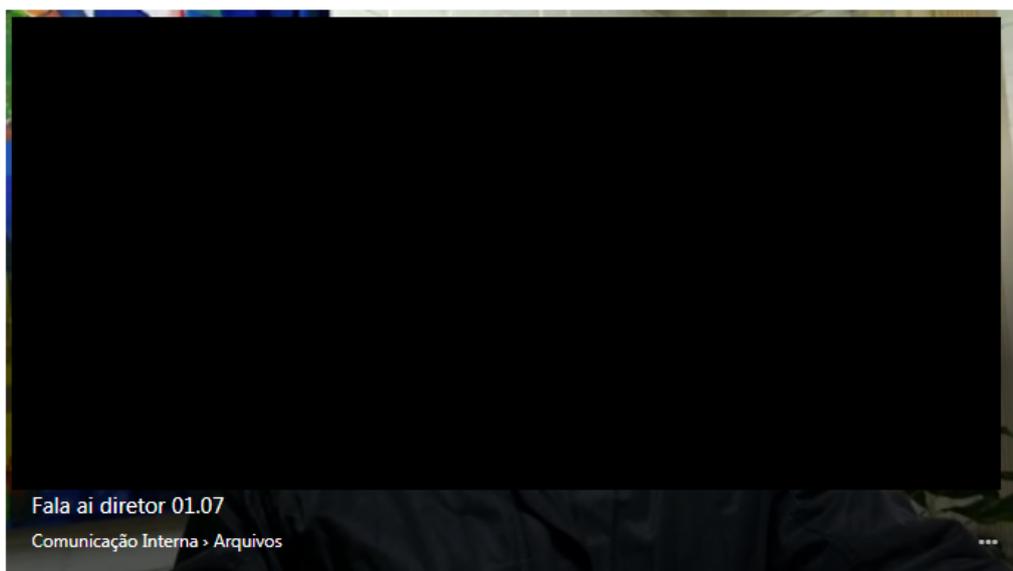
👤 Comunicação Interna



Comunicação Que Inspira – Julho 1, 2020 às 13:59

📩 Fala aí, diretor!

O assunto de hoje é muito relevante para a nossa organização! No vídeo, o diretor [REDACTED] reforça a importância de gerarmos receita própria. Aperte o play e confira o recado do diretor.



👍 CURTIR 🗨️ RESPONDER ➦ COMPARTILHAR ✎ EDITAR ⋮

[REDACTED]

e 79 outros reagiu a isso

Visto por 362

Fonte: elaborada pela própria autora.

Imagem 17 - Publicação 17: Orientações para os funcionários sobre o cartão do plano de saúde.



Comunicação Que Inspira – Julho 3, 2020 às 09:22

Meu cartão da [REDACTED] venceu, e agora?

Como muitos já perceberam, o cartão da [REDACTED] venceu em 30/06/2020, e devido à pandemia/isolamento não recebemos todos os cartões físicos e, os que recebemos ainda não conseguimos enviar para vocês por que a Sede está fechada.

Mas não se preocupe, os cartões já foram renovados e sua nova validade é 30/06/2022. 😊

Mas como posso consultá-lo?

Para consultar seu novo cartão é só você baixar o App da [REDACTED] Porto Alegre e clicar no ícone "Cartão Virtual".

Muita facilidade pra você!

A utilização do cartão virtual só tem benefícios, nos deixa mais conectados com o mundo digital, está na palma da mão, você pode consultar o seu cartão e o de seus dependentes de uma só vez, não quebra e não se perde, além de contribuir com o meio ambiente gerando menos resíduos plásticos! *(olha a sustentabilidade aí! 😊)*

Se você tiver alguma dificuldade para baixar o App ou acessar o seu cartão virtual, contate a GEPS 😊



CURTIR RESPONDER COMPARTILHAR EDITAR ...

41 outros reagiu a isso

Visto por 357

Fonte: elaborada pela própria autora.

Imagem 18 - Publicação 18: Divulgação de editoria sobre saúde emocional.



Comunicação Que Inspira – Julho 13, 2020 às 11:37

🔔 Já fez uma "Pausa para S.E.R"?

O distanciamento social, o tempo extra em casa e o novo formato de trabalho deixaram todo mundo com as emoções à flor da pele, não é mesmo?

Tem dias mais difíceis, outros melhores, mas é inegável que a gente sente um mix de sensações: estresse, alívio, raiva (*porque né, somos humanos*), ansiedade, medo, empatia e também alegria (*porque não é feio ter momentos felizes em um contexto complicado, certo?*).

Pensando em tudo isso e em como a nossa vida virou de "*cabeça para baixo*" nos últimos tempos, estamos com uma nova editoria por aqui, a **Pausa para S.E.R.**

Nossa ideia é abordar alguns conceitos sobre sentimentos, emoções e sensações que têm nos acompanhado mais de perto desde que o Covid-19 nos fez readequar nossas vidas. A Pausa para S.E.R serve para *sentirmos, entendermos e reconhecermos* de fato o que estamos passando e pensando. Às vezes, com a correria do dia a dia, não prestamos muita atenção nesses aspectos, mas eles afetam nosso humor, sono, energia, disposição e até mesmo nossos corpos.

Toda semana traremos algum conteúdo diferente!

Iniciando os trabalhos, então, na próxima **quinta-feira (16/07), às 16h30**, conversaremos sobre **MEDO** com as colegas e psicólogas [REDACTED]

Para acessar nosso encontro on-line no dia 16/07, [clique aqui](#).

Esperamos que vocês gostem e aproveitem esses conteúdos para cuidar da saúde emocional.

Um abraço,

Comunicação Que Inspira.



👍 CURTIR 🗨️ RESPONDER ➡️ COMPARTILHAR ✎ EDITAR ⋮

[REDACTED] reagiu a isso

e 50 outros

Visto por 355

Fonte: elaborada pela própria autora.

Imagem 19 - Publicação 19: Divulgação de dicas para os momentos de tempo livre dos funcionários.



Comunicação Que Inspira – Julho 16, 2020 às 15:28 – Editado

#FicaADica para você!

Essa semana trouxemos indicações nossas para você 😊

A primeira dica é do perfil no Instagram @spartakus. O produtor de conteúdo desse perfil é um publicitário, youtuber e ativista negro. Em seu IGTV (plataforma dentro do Instagram) ele faz análises de comportamentos sociais através de símbolos da cultura pop, trazendo múltiplas referências, de Beyoncé à Anitta.

A segunda sugestão é da animação “A Origem dos Guardiões”, disponível na Netflix. A história conta como o menino que controla o inverno se junta ao time de Guardiões Imortais que luta contra o bicho-papão e seu plano maléfico de transformar os sonhos das crianças em pesadelos.

A última indicação é do curso on-line de finanças pessoais disponibilizado de forma gratuita pela Conquer, uma escola de negócios. As inscrições podem ser feitas até o dia 27/07 no site da escola (para acessá-lo, [clique aqui](#)).

E aí? Gostou ou já conhecia alguma das dicas que trouxemos? Conta pra gente aqui embaixo!

Ah! E Se você fez ou viu algo interessante e quer compartilhar com os colegas, mande um e-mail para comunicaqueinspira@sebraers.com.br com a sua sugestão de dica, assim, mais pessoas da sua rede poderão aproveitar coisas legais e diferentes.

#FicaADica

Dicas para se conectar em tempos de Coronavírus.

*Tem alguma dica e quer compartilhar com os colegas?
Então, encaminhe para o e-mail
comunicaqueinspira@sebraers.com.br*

*Vamos juntos passar por esse momento com
muitas trocas, ideias e conhecimentos.*

DIVERSOS

Se você se interessa por assuntos como comportamento humano e cultura pop essa dica é para você. Conheça o perfil @spartakus, no Instagram. O produtor de conteúdo é um publicitário, youtuber e ativista do movimento negro que faz análises dos comportamentos sociais através de elementos e símbolos da

CULTURA E LAZER

A indicação de filme dessa semana é de uma animação. Faça uma pipoca para conferir “A Origem dos Guardiões”, disponível na Netflix. O enredo conta a história de um menino que controla o inverno e se junta ao time dos Guardiões Imortais na luta contra o bicho-papão.

CONHECIMENTO

A Conquer, escola de negócios, está disponibilizando seu curso on-line de finanças pessoais de forma gratuita. Podem participar pessoas com diferentes realidades, de quem está precisando organizar suas finanças à quem quer investir. As inscrições podem ser feitas

👍 CURTIR 🗨️ RESPONDER ➦ COMPARTILHAR ✎ EDITAR ...

Fonte: elaborada pela própria autora.

Imagem 20 - Publicação 20: Atualização sobre o quadro funcional da empresa.

🔊 Comunicação Interna



Comunicação Que Inspira – Julho 17, 2020 às 13:33

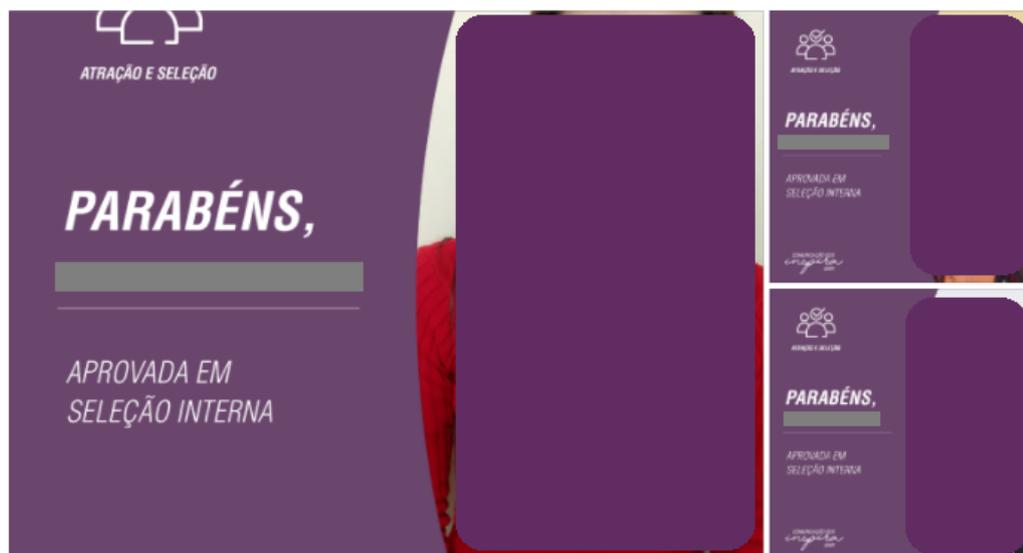
📩 Parabenize as colegas aprovadas em seleção interna!

A colega [REDACTED] foi aprovada em processo de seleção interna para a vaga de Analista de Soluções Jr e em breve fará parte da equipe da [REDACTED]. Neste processo tivemos os seguintes colegas aprovados para cadastro reserva: [REDACTED]

Também tivemos a aprovação em seleção interna das colegas [REDACTED] e [REDACTED] para o cargo de Analista de Políticas Públicas Sênior.

Nesta semana não tivemos transferências. [REDACTED] deixa de fazer parte da nossa equipe.

cc: [REDACTED]



👍 CURTIR 🗨️ RESPONDER ➦ COMPARTILHAR ✎ EDITAR ...

[REDACTED] e 100 outros

Visto por 370

reagiu a isso

Fonte: elaborada pela própria autora.