

## Top Ser Humano 2022

Categoria Organização

Modalidade Desenvolvimento:  
Comunicação, mobilização e reconhecimento

Serviço Brasileiro de Apoio às  
Micro e Pequenas Empresas do  
Rio Grande do Sul (Sebrae RS)

A transformação digital  
como estratégia de  
comunicação interna  
para conexão entre o  
Sebrae RS e seus  
colaboradores

Autoras:

Carla Habckost Dutra

Caroline Godoi de Ávila

Sabrina Teixeira de Andrade



## ÍNDICE

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	1
<b>2 OBJETIVO</b> .....	3
<b>3 PÚBLICO-ALVO</b> .....	3
<b>4 A COMUNICAÇÃO INTERNA E O DIGITAL</b> .....	3
<b>5 A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA CI DO SEBRAE RS</b> .....	5
<b>6 RESULTADOS</b> .....	13
<b>7 CONCLUSÃO</b> .....	17
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	18
<b>MINICURRÍCULO DAS AUTORAS</b> .....	19

## SINOPSE

O processo de transformação digital da comunicação interna (CI) do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Sul (Sebrae RS) foi motivado pela identificação da necessidade de atualizar o posicionamento da CI da organização de forma mais estratégica, institucional e centralizada. Dessa maneira, observou-se que seria importante a utilização de uma ferramenta digital para que os interesses organizacionais e de colaboradores fossem contemplados de forma mais assertiva. Assim, a empresa passou a usar o Yammer como meio de comunicação interna oficial, abrangendo a atuação da organização no estado do Rio Grande do Sul e de todos os seus colaboradores. Alguns dos resultados percebidos após o processo de transformação digital realizado foram a melhoria na percepção dos funcionários quanto ao processo de CI, a consolidação da rede social corporativa usada como meio de comunicação interna oficial, e, indiretamente, o aumento do Net Promoter Score (NPS) do Sebrae RS, que é uma avaliação efetuada pelos clientes da empresa.



## 1 INTRODUÇÃO

A comunicação interna (CI), como área e processo, é uma importante ferramenta de relacionamento para as organizações (KUNSCH, 2003). Nesse sentido, seu desenvolvimento constitui pauta de estudos e aprimoramento no âmbito corporativo, o que não é diferente no Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Rio do Sul (Sebrae RS). Com o passar do tempo, diversos processos internos floresceram e se tornaram mais estratégicos e dinâmicos, como o da CI, a exemplo do uso da rede social corporativa digital Yammer, que adveio de um movimento de transformação digital principiado em 2017.

A iniciativa de utilizar ferramentas digitais partiu de um diagnóstico realizado internamente sobre a necessidade de uma comunicação interna mais ágil e sistematizada, a fim de evitar perda de informações ou, até mesmo, comunicações duplicadas, além de estimular trocas tempestivas e propiciar uma busca facilitada de dados. Tal resolução visava, também, a uma melhoria nas articulações entre todos os estratos de colaboradores e a empresa, oportunizando integração e propagação do caráter digital que a plataforma oferece. Ressalta-se, ainda, que, como o Sebrae RS é uma organização que atua em diversas cidades do Rio Grande do Sul, sua CI precisa atender uniformemente às diferentes regiões do estado, um aspecto facilitado pela comunicação digital.

Assim, a transformação digital do processo de comunicação interna e, conseqüentemente, a utilização do Yammer como meio de CI oficial da empresa começou em 2018, período de transição e reestruturação do núcleo de comunicação interna da organização. Isso ocorreu após a aplicação de uma pesquisa de clima com os colaboradores, a qual resultou tanto em um diagnóstico sobre a situação



comunicacional interna do Sebrae RS na época quanto na identificação de possibilidades de melhoria no processo de CI. A partir desse movimento, constatou-se a necessidade de desenvolvimento de um trabalho voltado para o âmbito digital que concentrasse as informações da organização em um único ambiente. Apesar da consolidação dos canais de comunicação então utilizados, os e-mails ficavam perdidos nas caixas de entrada dos colaboradores, a “rádio corredor” não transmitia as informações na íntegra, e a atualização dos meios de comunicação *off-line* (como murais) não era ágil, devido às características geográficas de atuação da empresa.

Além disso, o contexto de ação do Sebrae RS estava em transformação, pois a organização se preparava para atuar junto aos seus clientes em novos ambientes digitais. Nesse sentido, migrar a comunicação interna para um espaço *on-line*, passando a utilizar o Yammer, acompanhava o movimento externo da empresa de alinhamento às práticas tecnológicas. Cabe ressaltar que a consolidação do uso da rede social corporativa demandou a realização de campanhas de comunicação em 2019 e 2020, com estratégias *off-line* e *on-line*, voltadas a reforçar a importância de utilização da plataforma por parte dos colaboradores.

Contudo, foi a pandemia de Covid-19 que fez com que o uso estratégico da rede social corporativa se tornasse realmente imprescindível para a organização, em função do regime de *home office* pelo qual todos os funcionários passaram em algum momento. Tal cenário levou ao estabelecimento do Yammer como principal meio de CI oficial da empresa.

Nessa conjuntura, a realização do processo de transformação digital da comunicação interna do Sebrae RS passou por três etapas. A primeira foi o diagnóstico da CI, em 2017, bem como a definição de um plano de trabalho para implementar as mudanças necessárias. A segunda, por sua vez, foi a migração do

processo de comunicação interna para o ambiente digital escolhido, o Yammer, etapa que contou, ainda, com campanhas de divulgação e reforço do uso da rede social corporativa junto aos colaboradores da organização. E a terceira etapa foi a avaliação do processo de CI do Sebrae RS, que levou em consideração a opinião dos funcionários sobre diferentes aspectos dessa comunicação no ano de 2021.

## **2 OBJETIVO**

O processo de transformação digital da CI do Sebrae RS, com início no ano de 2017, teve como objetivo instituir um novo modelo de comunicação, ancorado no âmbito digital, visando ao estabelecimento de um relacionamento mais estratégico e acessível da organização com seus colaboradores. Ainda, a utilização de ferramentas digitais objetivava ampliar o engajamento dos funcionários no processo de comunicação interna.

## **3 PÚBLICO-ALVO**

O processo de transformação digital da CI do Sebrae RS tinha como público-alvo todos os estratos de colaboradores da organização – diretores, gerentes, analistas, assistentes e estagiários –, totalizando 479 pessoas.

## **4 A COMUNICAÇÃO INTERNA E O DIGITAL**

A CI é entendida de formas diversas por diferentes autores. Para Kunsch (2003), ela é um instrumento estratégico de processo comunicativo e ocorre paralelamente aos fluxos comuns de comunicação que perpassam toda a

organização. Ainda, pode ser compreendida como um setor, com planejamento e objetivos definidos, que se propõe a “[...] 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). Nesse sentido, entende-se que a CI está voltada para a construção e manutenção de relacionamento com o público interno das empresas, o que pode ser realizado a partir de ações planejadas, isto é, do

[...] 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 [...] (CURVELLO, 2012, p. 22).

Dessa maneira, em função de seus aspectos tangíveis e intangíveis, a comunicação interna tornou-se um ativo de valor para as organizações. No ano de 2010, por exemplo, pesquisas de consultorias como a realizada pela Watson Wyatt já apontavam uma relação direta entre a efetividade da CI e a performance financeira das organizações. Conforme Marchiori (2010, p. 5), “[...] empresas que se comunicam efetivamente possuem quatro vezes mais funcionários engajados do que empresas que se comunicam menos [...]”. Nesse contexto, a evolução das tecnologias de comunicação oportunizou um relacionamento mais próximo das empresas com seus funcionários, mas imputou desafios para o âmbito corporativo, pois, conforme Peruzzo (2004 *apud* FIGARO, 2010), as organizações tiveram de repensar posicionamentos e humanizar relações a partir dessas tecnologias.

Assim, a presença das corporações em ambientes digitais cresceu, demandando uma comunicação estratégica por parte das empresas para o estabelecimento do relacionamento com seus públicos externos e internos. No caso da comunicação interna, a disseminação do uso de redes sociais corporativas



evidenciou a importância desse tipo de ferramenta, que permite “[...] atuar nos diferentes fluxos de comunicação, independentemente da sua direção, esbatendo hierarquias, divisões departamentais ou separações geográficas” (RUÃO; LOPES, 2018, p. 53). Dessa maneira, os processos de CI no âmbito corporativo podem utilizar instrumentos digitais para aprimorar o relacionamento da organização com os colaboradores, como foi o caso do Sebrae RS.

## 5 A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA CI DO SEBRAE RS

O processo de transformação digital da comunicação interna do Sebrae RS acompanhou um movimento da organização voltado para o âmbito externo, que tinha como objetivo o alinhamento às práticas de mercado digitais. A movimentação interna na instituição teve início no ano de 2017, período em que foi realizado um estudo com o intuito de elaborar um diagnóstico da CI da empresa. Nessa etapa, foram analisados diferentes tipos de dados, como informações do quadro de lotação dos colaboradores, considerações presentes na pesquisa de clima da organização daquele ano, práticas identificadas em *benchmarking* com empresas de mercado e, ainda, dados coletados em pesquisa aplicada no Encontro de Resultados de 2016 (evento anual da organização para celebração de resultados organizacionais).

A pesquisa de clima, que embasou grande parte do diagnóstico, sondou diferentes perspectivas sobre a empresa, como satisfação e relação com o trabalho; oportunidades e carreiras; e comunicação interna e identidade. O resultado referente à CI apresentou 61% de favorabilidade, o que estava abaixo da média global e de mercado, e revelou duas oportunidades de melhoria: espaço para a exposição da opinião dos colaboradores e informações claras e objetivas divulgadas pela organização aos funcionários. A situação era ainda mais preocupante quanto às

unidades da empresa que estavam localizadas no interior do estado, longe da sede administrativa.

Além dessa parte mais objetiva, a pesquisa supracitada contava com um espaço para análise qualitativa do processo de comunicação interna da empresa. Nesse quesito, as sugestões identificadas pelos próprios colaboradores indicaram a necessidade de um canal de comunicação que pudesse suprir as demandas de interação e de informação do público interno, de forma sistematizada e tempestiva.

Diante disso, no mês de janeiro de 2018, foi lançado o novo canal de CI, Comunicação que Inspira, acompanhando as diretrizes da marca Sebrae RS. O então novo mote da comunicação interna foi criado a partir de uma campanha que incentivou os colaboradores da organização a indicarem, por meio de um *moodboard*, quais eram suas maiores fontes de inspiração. As respostas mostraram que a principal fonte de inspiração dos colaboradores eram suas respectivas famílias, conforme ilustrado na imagem 1, no anexo do case. A partir dessa pesquisa, definiu-se o posicionamento estratégico da CI, com o *slogan* “Comunicação que Inspira”, e criou-se um vídeo de lançamento desse novo posicionamento da comunicação interna da empresa. Esse canal de CI estava diretamente ligado aos atributos da cultura organizacional na época, visando, também, reforçar tal cultura.

Vale ressaltar que a decisão da empresa foi a de adotar uma rede social que estimulasse o protagonismo dos colaboradores, por meio da publicação direta de conteúdos, sem revisão prévia, em diferentes comunidades. Por isso, não foi estipulado um regimento para o uso desse canal, deixando livres a criação de grupos e as postagens. Essa decisão estava em consonância com a cultura organizacional vigente na época (“Gente que Faz”), não havendo registros de usos inadequados do canal desde sua criação.

Ainda em 2018, após o lançamento da “Comunicação que Inspira”, realizou-se uma campanha interna de incentivo do uso do Yammer, a rede social corporativa escolhida para ser o canal oficial de CI do Sebrae RS. Por meio de uma analogia com uma ilha deserta, a campanha trazia a ideia de que os colaboradores que não estavam no Yammer ficavam sozinhos na ilha, reforçando a importância do uso da plataforma para a integração com a empresa, de acordo com as imagens 2, 3 e 4 do anexo. Nesse sentido, o processo de comunicação interna começou a concentrar as informações de interesse do público interno na rede social corporativa, substituindo, dessa maneira, os e-mails anteriormente enviados para os colaboradores.

O uso da nova rede social corporativa trouxe o conceito de “comunidade” para a organização, uma vez que a ferramenta se baseia na interação em grupos formados por diferentes pessoas de uma mesma organização: as comunidades. A ideia era que os funcionários pudessem 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. No caso do Sebrae RS, existem diferentes comunidades, a exemplo da “Comunicação Interna”, que é o canal oficial principal do processo de CI da empresa.

Assim, o uso do Yammer possibilitou a redução dos demais canais de comunicação interna existentes, além de ter proporcionado aos colaboradores um espaço de trocas e de compartilhamento de experiências, com agilidade e riqueza de detalhes (fotos, vídeos e *podcasts*), valorizando tanto as contribuições individuais quanto as colaborações coletivas e institucionais. Ademais, a utilização do Yammer favorecia os funcionários que atuavam fora das dependências da organização.



Diversos colaboradores do Sebrae RS precisam deslocar-se até os clientes da empresa, micro e pequenos empreendedores, para realizar os atendimentos. Essa situação acabava dificultando o acesso às informações e aos acontecimentos da instituição por parte desses funcionários, problema que foi sanado com a rede social escolhida, que, por disponibilizar um aplicativo para *smartphones*, possibilitando aos colaboradores fazer o *download* e acessar o Yammer de onde estivessem, mantinha-os conectados aos conteúdos divulgados na ferramenta.

O ano de 2018 marcou o início da implantação do uso da rede social corporativa no Sebrae RS, cuja consolidação se estendeu até 2020. Sabe-se que as mudanças e a inserção de elementos novos na rotina laboral podem, por vezes, encontrar resistência por parte dos funcionários de uma organização, o que constitui um fluxo natural e não foi diferente no caso do uso do Yammer pelos colaboradores do Sebrae RS. Acostumados com outro fluxo de informações, os funcionários precisaram ser incentivados em diferentes momentos a fazer uso da rede social corporativa. Assim, em 2018, foram realizadas diversas ações, *on-line* e *off-line*, para reforçar a importância da ferramenta no dia a dia dos colaboradores.

Contudo, foi somente em 2020 que o Yammer efetivamente se tornou um canal de CI estabelecido dentro da organização. A pandemia de Covid-19 fez com que a maior parte das empresas brasileiras precisasse começar a operar de forma remota, a partir de março daquele ano. Seguindo as orientações das autoridades e organizações de saúde, o Sebrae RS fez o mesmo, e, assim, mais de 400 colaboradores começaram a trabalhar no regime *home office* em questão de poucos dias. Estava disposto o novo desafio para o processo de comunicação interna da empresa: manter os funcionários engajados e informados nesse período em que as

conexões físicas com os espaços da organização não eram possíveis. Toda a atenção se voltou, então, para o digital e as suas possibilidades.

Nesse sentido, o Yammer marcou presença, oportunizando que os colaboradores mantivessem o sentimento de pertença à empresa, bem como o de integração, ainda que, na realidade, cada um estivesse experienciando a rotina de trabalho dentro de suas próprias casas. Portanto, durante esse período, o processo de comunicação interna preocupou-se em trazer e abordar conteúdos estratégicos que estivessem alinhados às necessidades organizacionais, mas também em manter os colaboradores bem-informados sobre as questões relacionadas ao coronavírus e a outros aspectos que se tornaram pauta no mundo corporativo, como saúde mental. Para tanto, a CI criou diferentes editorias de conteúdo na comunidade “Comunicação Interna”, no Yammer, além de ações realizadas no âmbito digital. Entre elas, destacam-se cinco:

- a) “Fala aí, diretor!” – editoria direcionada a buscar uma aproximação entre a diretoria executiva da organização e os colaboradores, assim como estabelecer o conceito de horizontalidade nas relações, de forma direta e descontraída. Com o auxílio de vídeos gravados pelos diretores da empresa, divulgados semanalmente, os funcionários puderam estar a par de assuntos estratégicos da empresa, bem como de temas de interesse coletivo, conforme imagem 5, no anexo;
- b) “#FicaADica” – editoria em que, semanalmente, eram compartilhadas dicas de atividades para se fazer dentro de casa, no período em que o distanciamento social era necessário em virtude da pandemia de Covid-19. Nessas publicações os colaboradores também eram incentivados a

compartilhar as suas próprias dicas com os demais colegas, conforme imagens 6 e 7, no anexo;

- c) “Pausa para S.E.R” – divulgação de conteúdos e realização de ações voltadas para a saúde mental dos colaboradores. O nome dessa editoria remete à necessidade de fazer uma pausa para “sentir, entender e reconhecer” questões emocionais e psicológicas. Nesse sentido, compartilhavam-se conteúdos a respeito de emoções/sensações, como medo e ansiedade, que estavam exacerbadas no período de início da quarentena, de acordo com imagem 8, no anexo. Ademais, foram realizadas algumas ações como rodas de conversa e palestras com profissionais sobre temáticas afins;
- d) “Happy hours digitais” – ação voltada para a integração entre os colaboradores da empresa. A proposta era de realização de um encontro *on-line* entre todos os funcionários que quisessem participar de um momento estilo *happy hour* para conversar, ouvir música, cantar e se distrair das preocupações com o coronavírus. Essa ação, que ocorria mensalmente, por vezes, contou com a apresentação de colaboradores que tocam instrumentos e cantam, animando ainda mais o momento de descontração. Todos os funcionários recebiam por e-mail um convite da “Comunicação que Inspira” para o encontro, integrando as diferentes regiões do estado. Inclusive, como a ação ocorria nos últimos 30 minutos do expediente de trabalho, muitos colaboradores participavam com seus filhos, sendo também uma forma de distração do período de isolamento social mais rigoroso de 2020.



Apesar de o movimento ter sido imposto por uma pandemia, o Yammer consolidou-se como canal oficial de CI Sebrae RS, e o trabalho com a ferramenta não parou em 2020. A pandemia de Covid-19 prosseguiu no ano seguinte, ainda que mais branda em virtude do avanço da vacinação contra a doença no país. Assim, a realidade das organizações mudou novamente, com muitos funcionários retornando ao regime de trabalho presencial, o que disseminou uma nova configuração no âmbito corporativo. O teletrabalho e o modelo presencial passaram a conviver em diversas empresas, assim como no Sebrae RS. Essa situação trouxe um outro desafio para a comunicação interna da organização: contemplar as realidades dos colaboradores nessas diferentes modalidades de trabalho.

Assim, no ano de 2021, com as modalidades de trabalhos estabelecidas, uma nova oportunidade fez com que a CI desenvolvesse ainda mais conteúdos estratégicos, além de manter informações acerca de prevenção e cuidados com o Covid-19. Dessa maneira, novas editorias foram criadas dentro do Yammer com o objetivo de levar conteúdo para o público de funcionários da organização. Entre elas, citam-se duas:

- a) *podcast* “A tua voz comunica” – divulgação de um *podcast* com episódios feitos pelos colaboradores, com o apoio do processo de CI. O objetivo era dar voz para que cada colaborador que se interessasse em participar da iniciativa pudesse comunicar sobre um assunto, trazendo conteúdos, bate-papo e integração. Essa foi uma forma de promover aproximação entre o processo de CI do Sebrae RS e os colaboradores da empresa. Por essa razão, o nome “A tua voz comunica” visou justamente ressaltar um aspecto muito importante para a organização, o protagonismo de cada um, comportamento que é trabalhado e incentivado na cultura organizacional;

- b) “Bate-papo com o cliente” – editoria em formato de encontro *on-line* aberto para todos os colaboradores. O intuito era contar com a participação de um cliente da organização que tivesse sido atendido pela empresa e que se disponibilizasse a compartilhar suas experiências quanto ao atendimento, ao conhecimento adquirido com os nossos especialistas, às vivências e às melhorias após a atuação do Sebrae RS. Os encontros foram promovidos pelo processo de CI e divulgados no Yammer.

Os recursos investidos para o desenvolvimento da transformação digital do processo de comunicação interna do Sebrae RS foram os seguintes:

- a) financeiros – a transformação digital do processo de CI do Sebrae RS ocorreu majoritariamente de forma interna. O apoio externo utilizado foi o de uma empresa responsável pela aplicação da pesquisa de clima 2016–2017, que trouxe o diagnóstico da situação da CI da organização no período, o que embasou o processo de transformação e exigiu um investimento de R\$ 12.500,00. Já no que concerne à utilização da rede social corporativa escolhida, não houve adição de investimentos por parte da organização, uma vez que o Yammer é um aplicativo da Microsoft que estava disponível no pacote contratado pelo Sebrae RS, mas não era utilizado. Os investimentos aplicados na campanha de CI de lançamento e sustentação do uso do Yammer na organização foram de R\$ 35.000,00, o que ocasionou um custo total de recursos financeiros investidos no valor de R\$ 47.500,00.
- b) humanos – os recursos humanos investidos no processo de transformação digital da CI do Sebrae RS contaram com colaboradores de diferentes áreas ao longo do tempo. Inicialmente, foram envolvidos os setores de Gestão de

Pessoas, Comunicação, Tecnologia da Informação e Governança Corporativa da empresa, para o diagnóstico e a definição da plataforma a ser utilizada. Após o estabelecimento do Yammer como canal de CI oficial da organização, envolveram-se diretamente com o projeto três funcionários. Nesse sentido, entre os anos de 2017 e 2021, participaram do projeto de forma direta um total de dez colaboradores.

A metodologia de avaliação da transformação digital do processo de comunicação interna está baseada em pesquisas de caráter quantitativo e qualitativo, bem como em indicadores do processo. Essas pesquisas, realizadas no ano de 2021 e desenvolvidas/aplicadas internamente, são abordadas a seguir.

## 6 RESULTADOS

O processo de transformação digital da comunicação interna do Sebrae RS começou em 2017 e chegou ao seu ápice no ano de 2021, momento em que a principal ferramenta de CI, o Yammer, estava consolidada na organização. Durante esse período, o núcleo de comunicação interna da empresa identificou a necessidade de acompanhar a evolução do processo, a fim de observar oportunidades de melhoria e aspectos positivos na transformação digital e estratégica pela qual a CI passava. Nesse sentido, foram realizadas duas pesquisas com os colaboradores da organização, cuja participação era voluntária, com vistas a abordar aspectos sobre o processo de comunicação interna.

A primeira, realizada em maio de 2021 e promovida pela CI, contou com 138 respondentes e constituiu parte de uma estratégia de avaliação bianual do processo. Ela questionava os funcionários acerca de diferentes questões, como quais fontes eles mais utilizam quando precisavam de alguma informação sobre o dia a dia da

empresa ou sobre objetivos e conteúdos organizacionais. As respostas mais indicadas foram a rede social corporativa do Sebrae RS, o Yammer, com 55,1%, e os próprios colegas, com 53,6%, conforme imagem 9, no anexo. Além disso, nessa pesquisa os funcionários foram convidados a avaliar o processo de CI da empresa com base na seguinte afirmativa: “A comunicação interna do Sebrae RS com os seus colaboradores é constante, ou seja, existe um processo contínuo de repasse de informações através dos canais da Comunicação que Inspira”. Do total de respondentes, 77,5% concordaram plenamente com a assertiva em questão.

Em relação à pertinência e relevância das informações divulgadas pela Comunicação que Inspira para os colaboradores, 73,2% dos participantes da pesquisa consideraram que a CI veicula conteúdos apropriados e interessantes para os funcionários. Além disso, ressalta-se que, em uma questão que objetivava avaliar o processo de comunicação interna da empresa, 86,3% dos respondentes deram nota 8 ou mais para tal processo, conforme imagem 10, no anexo.

Já a segunda pesquisa, que foi promovida pela área de Gestão de Pessoas da empresa e ocorreu em julho do mesmo ano, contou com a participação de 174 funcionários e buscou avaliar, entre outras questões vinculadas, a perspectiva dos colaboradores em relação à rede social corporativa da organização. Nessa pesquisa, os resultados da questão que se referia à relevância das informações e dos conteúdos publicados no Yammer pelo núcleo de CI evidenciaram que tais conteúdos eram vistos como relevantes para 30% dos respondentes e como muito relevantes para 61%, conforme a imagem 11, do anexo.

Apesar de um resultado positivo, de maneira geral, as respostas às questões abertas de ambas as pesquisas trouxeram outros elementos para proposição de editoriais de conteúdo. Ademais, foram importantes para avaliar a dinâmica de

publicações no Yammer por parte da Comunicação que Inspira e a realização de ações junto aos colaboradores.

Compreende-se, assim, que o processo de transformação digital da comunicação interna do Sebrae RS contribuiu para o estabelecimento de um relacionamento mais estratégico e acessível da organização com seus colaboradores. A partir da utilização do Yammer como canal oficial de CI da empresa e de ações planejadas, o processo de comunicação interna tornou-se mais dinâmico e democrático, contribuindo para “[...] informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos [...]” (CURVELLO, 2012, p. 22).

Além dessas avaliações para entender como o processo de CI estava sendo percebido pelos colaboradores, há outros indicativos da contribuição da transformação digital para o negócio do Sebrae RS. No primeiro período de pandemia de Covid-19, por exemplo, a empresa lançou uma página em seu site (“Sebrae ao seu lado”) voltada para conteúdos de interesse dos clientes, micro e pequenos empreendedores, que estavam enfrentando a crise econômica ocasionada pela doença e o distanciamento social necessário imposto. As pequenas empresas vivenciavam uma situação difícil, e os colaboradores do Sebrae RS, que atenderam os clientes, acabaram sentindo, durante os atendimentos, as muitas necessidades e dificuldades pelas quais os empresários estavam passando. Para valorizar ainda mais o trabalho desses funcionários e incentivar os demais colaboradores a estarem engajados no negócio, a CI começou a divulgar semanalmente no Yammer uma editoria chamada “Cliente é mesmo com a gente”.

Nessas publicações, divulgavam-se os depoimentos em áudio de diversos clientes atendidos pelo Sebrae RS, contendo agradecimentos pela assistência

recebida e explicitando a forma como isso os auxiliou, conforme imagem 12, no anexo. Ainda, o número de atendimentos realizados no estado era informado, e os atributos da cultura organizacional vigente na época eram reforçados (como “Cliente é com a gente” e “Gente que Faz”). Ao final do período de realização da editoria, contabilizaram-se mais de 100 depoimentos de clientes publicados via Yammer, que incentivaram a equipe do Sebrae RS a continuar atendendo com atenção e qualidade.

A rede social corporativa também foi importante para manter os colaboradores informados sobre a evolução dos efeitos de Covid-19 no estado do Rio Grande do Sul, o que afetava a prestação de serviço presencial na empresa. Nesse sentido, criou-se uma editoria semanal, intitulada “Atualização das bandeiras da Covid-19”, cujas publicações informavam sobre o sistema de bandeiras estabelecido pelo governo do estado para o enfrentamento da crise nas diferentes regiões. Os conteúdos abordavam como seria a operação presencial das unidades do Sebrae RS durante as respectivas semanas, o que impactava diretamente o negócio da organização.

Outra iniciativa que interferiu no atendimento dos clientes foi a criação e manutenção de comunidades no Yammer, por parte dos colaboradores do Sebrae RS, que abordam temáticas relacionadas ao negócio da empresa. Essas comunidades foram criadas de modo espontâneo e oferecem tempestivamente o compartilhamento de informações acerca de diferentes assuntos ligados à organização e aos clientes. Nesses espaços, podem ser compartilhados conteúdos, como: eventos de possível interesse dos clientes para serem divulgados nos atendimentos; atualização de documentos que estabelecem as regras de venda, formas de pagamento, descontos, entre outras operações realizadas pela organização junto aos clientes; e novidades sobre o cadastro de clientes no sistema utilizado pela instituição, conforme imagens 13 e 14, no anexo.



A esse respeito, cabe mencionar que o fato de os colaboradores estarem atualizados no que concerne a esse tipo de informação impacta o atendimento dos clientes, pois o conhecimento de questões como as mencionadas anteriormente influencia a qualidade do serviço prestado em aspectos como agilidade e assertividade. Ainda que o Sebrae RS sempre tenha prezado por um atendimento de qualidade aos seus clientes, pode-se observar um nível de melhora no Net Promoter Score (NPS) da organização, índice utilizado para avaliar o grau de recomendação da empresa pelos clientes, entre os anos de 2017 e 2021, período em que o Yammer foi estabelecido e houve uma centralização de informações para os colaboradores. Em 2017, o NPS do Sebrae RS chegou a 78,3 pontos, alcançando, em 2021, 80,7 pontos. Nesse sentido, entende-se que o processo de transformação digital de CI da empresa pode ter reflexo, ainda que indiretamente, na melhoria do índice NPS da organização.

## 7 CONCLUSÃO

O processo de transformação digital da comunicação interna do Sebrae RS foi iniciado em 2017 e atingiu o seu ápice no ano de 2021, momento em que o principal canal de CI oficial da empresa foi estabelecido de forma definitiva. Durante esse período, a organização passou a compreender ainda mais o valor estratégico da comunicação interna, e a transição para o uso de uma ferramenta digital, o Yammer, foi importante para consolidar esse entendimento. Da mesma maneira, em um fluxo de mão-dupla, o desenvolvimento do processo de CI na empresa, de modo estratégico, deve-se a esse período, que construiu as bases para que a comunicação interna cumpra o seu papel como instrumento de mediação do relacionamento entre organização e funcionários (KUNSCH, 2003).

Entretanto, conforme observado anteriormente, a CI constitui um processo dinâmico e cíclico, que está sempre propondo novos desafios e oportunidades a quem utiliza e trabalha com ela. Assim, a transformação digital da comunicação interna do Sebrae RS promoverá, ainda, duas grandes ações que impactarão seu desenvolvimento. A primeira delas é o aprimoramento na mensuração do engajamento dos colaboradores no Yammer. Atualmente, a plataforma ainda possui relatórios muito básicos quanto à essa questão, o que estimula o processo de CI a buscar formas mais completas de mensuração. Assim, avançar nas medições, como também no estímulo do uso do Yammer como ferramenta promotora do engajamento dos colaboradores, é um aspecto sobre o qual a comunicação interna tem se debruçado. Além disso, outras ferramentas digitais que possam contribuir de forma estratégica para a CI do Sebrae RS serão mais exploradas, como o uso de complementos da plataforma Teams, para que a comunicação promovida se torne mais assertiva e dinâmica com os colaboradores da organização. Atualmente, essa ferramenta é usada para chat e organização de grupos de trabalho, podendo ser empregada para aplicações mais estratégicas.

## BIBLIOGRAFIA

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional**. 2. ed. Brasília: Casa das Musas, 2012.

KUNSCH, Margarida Maria Kröhling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 5. ed. São Paulo: Summus, 2003.

MARCHIORI, Marlene. Comunicação interna: um olhar mais amplo no contexto das organizações. *In*: CONGRESSO LATINOAMERICANO DE INVESTIGAÇÃO EM COMUNICAÇÃO, 10., 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\\_Latinoamericano\\_de\\_investigacion\\_de\\_La\\_comunicacion.pdf](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_Latinoamericano_de_investigacion_de_La_comunicacion.pdf). Acesso em: 22 ago. 2021.

PERUZZO, Cicilia M. K. **Relações públicas no modo de produção capitalista**. 4. ed. São Paulo: Summus, 2004.

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

## MINICURRÍCULO DAS AUTORAS

Carla Habckost Dutra é gerente de Recursos Humanos no Sebrae RS, mestre em Gestão Social do Trabalho e especialista em Educação e Pedagoga pela Universidade de Brasília (UnB).

Caroline Godoi de Ávila é assistente de Gestão de Pessoas no Sebrae RS e graduada em Relações Públicas pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

Sabrina Teixeira de Andrade é analista de Gestão de Pessoas no Sebrae RS e publicitária pela Universidade Católica de Pelotas (UCPel) e especialista em Marketing Estratégico pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS).