

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO E INOVAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL

**MIGUEL DIAS ABDALLA**

**O *WHATSAPP* NA COMUNICAÇÃO INTERNA:** desenvolvimento de ferramenta de diagnóstico de uso do aplicativo em ambiente organizacional a partir do caso Sebrae-MA

São Luís  
2021

**MIGUEL DIAS ABDALLA**

**O *WHATSAPP* NA COMUNICAÇÃO INTERNA:** desenvolvimento de ferramenta de diagnóstico de uso do aplicativo em ambiente organizacional a partir do caso Sebrae-MA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Comunicação Mestrado Profissional da Universidade Federal do Maranhão, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Comunicação.

Linha de Pesquisa 1 (LP1): Comunicação Institucional e Mercadológica.

Orientador: Prof. Dr. Márcio Carneiro dos Santos.

São Luís

2021

Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo(a) autor(a).  
Diretoria Integrada de Bibliotecas/UFMA

Dias Abdalla, Miguel.

O WHATSAPP NA COMUNICAÇÃO INTERNA : desenvolvimento de ferramenta de diagnóstico de uso do aplicativo em ambiente organizacional a partir do caso Sebrae-MA / Miguel Dias Abdalla. - 2021.

159 p.

Orientador(a): Márcio Carneiro dos Santos.

Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-graduação em Comunicação - Modalidade Profissional/ccso, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2021.

1. Comunicação Organizacional. 2. Tecnologia. 3. WhatsApp. I. Carneiro dos Santos, Márcio. II. Título.

**MIGUEL DIAS ABDALLA**

**O WHATSAPP NA COMUNICAÇÃO INTERNA:** desenvolvimento de ferramenta de diagnóstico de uso do aplicativo em ambiente organizacional a partir do caso Sebrae-MA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Comunicação Mestrado Profissional da Universidade Federal do Maranhão, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Comunicação.

Aprovado em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof. Dr. Márcio Carneiro dos Santos** (Orientador)

Doutor em Tecnologias da Inteligência e Design Digital

Universidade Federal do Maranhão (UFMA)

---

**Prof. Dr. Protásio César dos Santos** (Avaliador Interno)

Doutor em Ciências Ambientais

Universidade Federal do Maranhão (UFMA)

---

**Prof. Dr. Alan César Belo Angeluci** (Avaliador Externo)

Doutor em Ciências com ênfase em Sistemas Eletrônicos

Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS)

Este trabalho é todo dedicado:  
aos meus primeiros mestres: meu pai **Neife Abdalla**  
(*in memoria*), minha mãe **Marlene Dias de**  
**Carvalho**, minha madastra **Alcinda Castro Abdalla**  
e aos meus avós **Etevilna Dias de Carvalho, José**  
**Dias de Carvalho, Nagib Abdalla e Rachid**  
**Abdalla.**  
a **Claudia da Rocha Porto**, minha companheira de  
jornada e a **Daniel Porto Abdalla**, meu único filho e  
para quem procuro dar o exemplo sobre a  
importância de estudar sempre.  
aos meus irmãos **Neilene, Nagibi e Neifinho**, os  
meus vínculos de vida, de ontem, hoje e sempre.

## AGRADECIMENTOS

Esta dissertação não teria seguido o mesmo percurso sem todos aqueles, familiares, amigos, colegas de trabalho que de alguma forma contribuíram para o seu desenvolvimento. A todos deixo aqui a minha gratidão.

Um agradecimento especial:

Ao Professor Doutor **Márcio Carneiro dos Santos**, com diretrizes seguras, me acompanhou e incentivou na realização deste estudo.

Aos Professores: **Éllida Neiva Guedes, Ferreira Júnior, Flávia Moura, Li -Chang Shuen, Marcelo Pereira, Melissa Rabelo, Protásio César dos Santos, Rakel Castro e Ramon Bezerra**, pelo brilhante trabalho na formação da primeira turma de Mestrado Profissional em Comunicação da Universidade Federal do Maranhão.

Aos meus colegas de turma: **Amaralis Cardoso, Andréia Barbosa, Giselle Colins, Gutemberg de Sousa, Jorge Martins, Paloma França, Pedro Ferreira, Pedro Germano Nobre Neto, Mary Aurea Everton, Natália Sekeff e Wanderson Lima**, companheiros desta jornada.

A todos do Sebrae-MA e pela atenção e apoio, meu muito obrigado a **Albertino Leal Barros Filho** – Diretor Superintendente, **Mauro Borralho de Andrade** – Diretor Técnico, **Rachel Miranda Jordão da Silva** – Diretoria Administrativa e Financeira, **Raquel Araújo Medeiros** – Gerente da Unidade de Marketing e Comunicação e **Marco Aurélio Abdalla** – Gerente da Unidade de Infraestrutura.

*“O meio é a mensagem, porque é o meio que configura e controla a proporção e a forma das ações e associações humanas”.*

*(MCLUHAN, 1995, p.23)*

## RESUMO

As empresas, independentemente de sua área de atuação, estão se adaptando e se adequando às inovações, para extrair delas, o máximo de vantagens e produtividade. É neste âmbito que o uso de novas tecnologias, como as redes sociais, ganham destaque e tem transformado as formas de relações, dos processos e dos comportamentos dos indivíduos. Esta pesquisa busca contribuir para a área da Comunicação Social analisando o uso do aplicativo de mensagens *WhatsApp*, como instrumento de comunicação interna do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), no Maranhão, e, verificando de que forma o app vem se inserindo no processo comunicacional das organizações. Para o desenvolvimento do trabalho utilizou-se uma metodológica fundamentada em revisão da literatura, nos dados coletados na instituição e uma abordagem qualitativa e quantitativa. Este estudo de caso apresenta, com base nos conceitos da *design science research*, uma ferramenta de diagnóstico de utilização do *WhatsApp* em ambiente organizacional, que se mostrou promissora para solucionar a questão fundamental de entender a adoção de ferramentas tecnológicas no ambiente organizacional.

**Palavras-chave:** Comunicação Organizacional. *WhatsApp*. Tecnologia.



## ABSTRACT

Companies, regardless of their area of operation, are adapting to innovations, in order to extract from them the maximum benefits and productivity. It is in this context that the use of new technologies, such as social networks, gain prominence and have transformed the forms of relationships, processes and behaviors of individuals. This research seeks to contribute to the area of Social Communication by analyzing the use of the WhatsApp messaging application, as an internal communication tool of the Brazilian Micro and Small Business Support Service (SEBRAE), in Maranhão, and verifying how the app has been used in the communication process of this organization. For the development of this work, a methodology based on a literature review was used, on the data collected at the institution, and also based on a qualitative and quantitative approach. This case study presents, based on the concepts of design science research, a diagnostic tool for the use of WhatsApp in an organizational environment, which proved to be promising to solve the fundamental issue of understanding the adoption of technological tools in the organizational environment.

**Keywords:** Organizational Communication. *WhatsApp*. Technology.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Fluxograma do método .....	18
Figura 2	Composto de comunicação integrada.....	33
Figura 3	Comunicação digital integrada.....	35
Figura 4	Modelo 3D de gestão da comunicação na sociedade digital .....	36
Figura 5	Encontro remoto de <i>benchmarking</i> da Aberje sobre uso do <i>WhatsApp</i> nas organizações .....	50
Figura 6	Territórios atendidos pelo Sebrae no Maranhão .....	54
Figura 7	Estrutura organizacional do Sebrae - MA (2019).....	56
Figura 8	Modelo de comunicação Sebrae - MA .....	57
Figura 9	Critérios para condução das pesquisas que utilizam a <i>design science research</i> .....	62
Figura10	Quadro matriz de utilização .....	65
Figura 11	Dataset extraído do arquivo de conversas.....	66
Figura 12	Exemplos de relatórios possíveis para extração.....	66
Figura 13	Nuvem de palavras mais frequentes na conversação do grupo .....	67
Figura 14	Nuvem de palavras da trigésima questão .....	70
Figura 15	Nuvem de palavras da vigésima oitava questão.....	78
Figura 16	Nuvem de palavras da vigésima nona questão .....	79

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Existe algum protocolo de uso do aplicativo <i>WhatsApp</i> na instituição.....	68
Gráfico 2	Caso a UMC possua um grupo exclusivo de <i>WhatsApp</i> , a sua utilização é feita de acordo com uma norma e somente nos dias e horários de trabalho .....	69
Gráfico 3	Na sua opinião de que forma o aplicativo <i>WhatsApp</i> está sendo utilizado pelos dirigentes, funcionários e colaboradores da instituição.....	69
Gráfico 4	Qual é a sua área de trabalho na instituição?.....	72
Gráfico 5	Qual sua idade?.....	72
Gráfico 6	Qual é o seu vínculo de trabalho com o Sebrae-MA? .....	73
Gráfico 7	Você possui um aparelho celular corporativo com plano de telefonia móvel?.....	74
Gráfico 8	Quantos grupos de <i>WhatsApp</i> possui a sua área de trabalho?.....	74
Gráfico 9	Caso a sua área de trabalho possua um grupo exclusivo de <i>WhatsApp</i> , qual é o assunto tratado com maior frequência?.....	75
Gráfico 10	Caso sua área de trabalho possua um grupo exclusivo de <i>WhatsApp</i> , a utilização é feita nos dias e horários de trabalho?.....	76
Gráfico 11	Existe algum protocolo de uso do aplicativo <i>WhatsApp</i> na instituição?.....	76
Gráfico 12	De que forma o aplicativo <i>WhatsApp</i> está sendo utilizado pelos dirigentes e funcionários da instituição? .....	77

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APP	– Aplicativo
CAPES	– Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CBA	– Companhia Brasileira de Alumínio
CEAG	– Centro da Assistência Gerencial
DF	– Formato Portátil de Documento
DNA	– Ácido desoxirribonucleico
E-MAIL	– <i>electronic mail</i>
EPP	– Empresa de Pequeno Porte
IBGE	– Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IOS	– <i>iPhone Operating System</i>
LABCOM	– Laboratório de Convergência de Mídias
LGPD	– Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais
LWA	– Laboratório <i>WhatsApp</i>
MA	– Maranhão
ME	– Microempresa
MEI	– Microempreendedor Individual
MPEs	– Micro e Pequenas Empresas
NAE	– Núcleos de Atendimento Empresarial
NAI	– Núcleos de Assistência Industrial
PC	– <i>Personal computer</i>
PNAD	– Pesquisa Nacional de Domicílios
PUCRS	– Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
QRcode	– Código <i>Quick Response</i>
SEBRAE	– Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TAR	– Teoria Ator Rede
TICs	– Tecnologias de Informação e Comunicação
UFMA	– Universidade Federal do Maranhão
UMC	– Unidade de Marketing e Comunicação
USCS	– Universidade Municipal de São Caetano do Sul
WWW	– <i>Word Wide Web</i>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	13
<b>1.1</b>	<b>Questões Norteadoras da Pesquisa</b> .....	14
<b>1.2</b>	<b>Objetivos</b> .....	15
1.2.1	Objetivo Geral.....	15
1.2.2	Objetivos Específicos .....	15
<b>1.3</b>	<b>Justificativa da Pesquisa</b> .....	16
<b>1.4</b>	<b>Método de Pesquisa</b> .....	17
<b>1.5</b>	<b>Estrutura do Trabalho</b> .....	20
<b>2</b>	<b>A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NA CONTEMPORANEIDADE..</b>	22
<b>2.1</b>	<b>Cibercultura e Sociedade em Rede</b> .....	26
<b>2.2</b>	<b>Modelos de Comunicação Organizacional</b> .....	31
<b>2.3</b>	<b>Inovação e Ressignificação da Comunicação Interna</b> .....	37
<b>3</b>	<b>WHATSAPP: DISPOSITIVO TECNOLÓGICO INFORMACIONAL</b> .....	44
<b>3.1</b>	<b>Panorama do Uso do Aplicativo <i>WhatsApp</i> no Brasil</b> .....	48
<b>3.2</b>	<b>A Utilização do Aplicativo <i>WhatsApp</i> no Ambiente Corporativo</b> .....	50
<b>4</b>	<b>O ESTUDO DE CASO DO SEBRAE-MA</b> .....	53
<b>4.1</b>	<b>Descrição do Campo da Pesquisa - SEBRAE-MA</b> .....	53
<b>4.2</b>	<b>O Modelo de Comunicação da Instituição</b> .....	57
<b>4.3</b>	<b>Estudo de Caso</b> .....	59
<b>5</b>	<b>PROPOSTA DE PRODUTO: FERRAMENTA DE DIAGNÓSTICO DE UTILIZAÇÃO DO <i>WHATSAPP</i> EM ORGANIZAÇÕES</b> .....	61
<b>5.1</b>	<b>Metodologia de Desenvolvimento de Produto</b> .....	61
<b>5.2</b>	<b>Matriz de Utilização</b> .....	65
<b>5.3</b>	<b>Algoritmo para Análise de Grupos</b> .....	66
<b>5.4</b>	<b>Análise Preliminar de Dados Etapa de Validação</b> .....	67
<b>5.5</b>	<b>Análise Etapa de Implementação</b> .....	71

<b>5.6</b>	<b>Avaliação da Implementação e Ações e Estratégias recomendadas para compartilhar as melhores práticas na instituição .....</b>	<b>79</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>81</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>84</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>90</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>103</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No contexto da sociedade digitalizada, o cenário para as organizações<sup>1</sup> públicas ou privadas é bastante complexo e necessita de uma sucessão de mudanças, ajustes e reestruturações, que envolvem toda a organização em seus diferentes aspectos. De acordo com Corrêa (2016, p. 60), “o protagonismo da atividade comunicativa nas organizações tem se evidenciado proporcionalmente à intensidade da consolidação das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TICs) na sociedade contemporânea”. A adoção de ferramentas digitais por parte dos agentes que pertencem à organização causa impactos internos e externos.

Entender as repercussões que tais mudanças geram é fator fundamental para continuar mapeando a evolução dos ecossistemas comunicacionais nesses ambientes. “As realidades mutantes, cada vez mais presentes no mundo das organizações e dos sujeitos organizacionais, por sua vez, implicam necessariamente um (re) visitar permanente das concepções de comunicação, organização e sujeito organizacional” (SCROFERNEKER, 2008, p.16).

Essa lógica da autora confere à comunicação organizacional, um importante e fundamental valor às organizações. No que tange a comunicação interna, as inovações permeiam seus canais, instrumentos, práticas e até políticas com o público interno. Sobre a comunicação interna, Marchiori (2008, p. 21-216) afirma que:

A comunicação interna planejada e avaliada é uma ferramenta estratégica que estimula o diálogo entre lideranças e funcionários. Oportuniza a troca de informações via comunicação, contribuindo para construção do conhecimento, o qual é expresso nas atitudes das pessoas. É fundamental um processo que engloba a comunicação administrativa, fluxos, barreiras, veículos, redes formais e informais. Promove, portanto, a interação social e fomenta a credibilidade, agindo no sentido de manter viva a identidade de uma organização.

Um exemplo de ferramenta para a comunicação interna é o aplicativo de mensagens *WhatsApp*, por sua popularidade no país, nos âmbitos pessoal e organizacional, possibilita as mais variadas interações. Tem a opção de criar grupos para estender a comunicação com mais pessoas e assume a liderança do *ranking* de aplicativos mais usados no mundo, em sistemas *IOS* e *Android*.

---

<sup>1</sup> Os termos organização, instituição e empresas foram utilizados como sinônimos.

Tornou-se também, de acordo com o relatório mais recente da empresa de análise App Annie, o aplicativo que teve mais usuários ativos, e, no Brasil, o aplicativo mais popular (ALVES, 2019).

Segundo pesquisa realizada em 2020 pela Accenture em parceria com o *Facebook*, o *WhatsApp*, além de ser utilizado para comunicação, se tornou ferramenta de compra para os brasileiros. O levantamento apontou, que o aplicativo está presente nas jornadas de consumo de 83% dos consumidores do país. Foram identificadas mais de 30 categorias de produtos e serviços comercializados com o auxílio do aplicativo de mensagens instantâneas (PESQUISAS..., 2020).

### 1.1 Questões Norteadoras da Pesquisa

A tecnologia presente nos meios transformou a sociedade no que diz respeito à cultura, ao indivíduo, às leis e ao trabalho. As mudanças desencadeadas nas civilizações com o advento da escrita, por exemplo, mudaram a forma de organização de uma sociedade. Em uma simples análise, pode-se perceber que a cultura visual, em detrimento da auditiva, foi estabelecida como principal.

A invenção do alfabeto, à semelhança da invenção da roda, foi a primeira tradução ou redução de um complexo e orgânico intercâmbio de espaços num único espaço. O alfabeto fonético reduziu o uso simultâneo de todos os sentidos, que é a expressão oral, a um simples código visual. Hoje, pode-se efetuar essa espécie de translação numa ou noutra direção, através de uma variedade de formas espaciais, as quais chamamos de "media", ou "meios de comunicação". Mas cada uma dessas formas de espaço tem propriedades particulares e incide sobre nossos outros sentidos ou espaços de modo também particular (MCLUHAN, 1972, p. 76).

As ideias do intelectual, filósofo, educador e teórico da comunicação canadense Marshall McLuhan nunca estiveram tão atuais e fizeram tanto sentido. Ele vislumbrou a Internet e a cibercultura, que criaram um espaço em que a evolução tecnológica permite a comunicação descentralizada, direta e sem barreiras em qualquer circunstância. E nos ajuda a entender o processo atual de mudança da comunicação e a migração do analógico para o digital. As TICs com a interatividade propiciada e disponível, possibilita o acesso a um fluxo intenso de informação e multiplicidade de percepções e pontos de vistas.

Os novos meios digitais alteraram o padrão tanto de produção quanto ao consumo de mídia. Os consumidores de mídia, de receptores relativamente passivos



diante dos meios de comunicação de massa, passam a participar da construção das mensagens e do discurso social. Os fluxos unidirecionais dão lugar a múltiplos fluxos que se cruzam em redes proporcionando interatividade entre indivíduos e empresas.

Como entender e implementar de forma mais efetiva as inovações tecnológicas aos processos de comunicação organizacional? No caso específico do *WhatsApp*, como está sendo adotado? Como ferramenta corporativa, pessoal ou híbrida? Tais formas exigem controle? Como essa utilização pode contribuir para ajudar ou dificultar a atuação da organização? De que forma o aplicativo de mensagens *WhatsApp* está sendo utilizado no contexto da comunicação interna, do Sebrae-MA e quais são as melhores práticas no uso deste aplicativo na instituição?

Estas parecem ser questões relevantes e traduzem um dos maiores desafios que as organizações precisam enfrentar nos dias de hoje: saber estruturar seu modelo de gestão da comunicação com os empregados, onde a tradição e a inovação coexistam, se necessário.

## **1.2 Objetivos**

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o uso do aplicativo de mensagens *WhatsApp* como instrumento de comunicação interna do Sebrae, no Maranhão.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Conhecer as inovações tecnológicas no âmbito da Comunicação Interna da instituição;
- Verificar de que forma o uso do aplicativo de mensagem *WhatsApp* está sendo utilizado pelos dirigentes, funcionários e colaboradores do Sebrae, no Maranhão;
- Identificar melhores práticas na utilização desse dispositivo nos processos comunicacionais da instituição;
- Propor ferramenta de diagnóstico de utilização do *WhatsApp* em ambiente organizacional;

- Recomendar ações e estratégias para disseminar as melhores práticas no uso do *WhatsApp* no Sebrae-MA.

### 1.3 Justificativa da Pesquisa

A sociedade contemporânea é constituída por inúmeras organizações e o homem, ao se constituir como um ser racional que vive em grupos, foi descobrindo que precisava criar instituições que facilitassem a organização da estrutura social. As organizações sociais têm origem em dois padrões que emergem na sociedade: as interações sociais e as condutas humanas. “[...] a sociedade moderna é uma sociedade de organizações, das quais o homem passa a depender para nascer, viver e morrer” (CHIAVENATO, 2003, p. 290). Chiavenato (2014, p. 56), ainda assinala que, “[...] as organizações são a alavanca do desenvolvimento econômico e social e as inovações ocorrem na sociedade, porque as pessoas agrupadas em organizações, se envolvem em projetos comuns”.

O universo corporativo vem passando por profundas transformações. Novos conceitos, formas de gestão e tecnologias determinam outras configurações às empresas, alteram a estrutura dos mercados, o comportamento dos consumidores e as relações entre o capital e o trabalho, causando impacto à vida social, aos valores, à política e à cultura. Nesse cenário, a comunicação organizacional passou a ser ferramenta estratégica essencial para estabelecer o diálogo entre a empresa e seus diversos públicos e o uso de tecnologias digitais de informação e comunicação (TICs) a exemplo do aplicativo móvel *WhatsApp*, pela facilidade e instantaneidade, trouxe reflexos nas relações sociais, inclusive nos círculos profissionais e de trabalho.

Essa expressividade superlativou o interesse do autor pelos estudos de inovação, tecnologia e comunicação organizacional, que se aliou à predileção em relação ao Sebrae. Notadamente, essa Instituição, que tem reconhecido trabalho no meio empresarial do Estado do Maranhão, tornou-se serra de interesse e, dessa aliança profícua - *WhatsApp* no Sebrae, surgiu a ideia plausível, da pesquisa científica.

A informação de que, atualmente, existem mais de 30 grupos ativos de *WhatsApp* na instituição, com interrelação importante entre níveis e áreas e

contatos formais e informais, sedimentou a significação de um conteúdo científico oportuno, apropriado e relevante.

As inovações tecnológicas que interrompem a forma convencional da comunicação nas organizações e propõem novos modelos e ferramentas, causando disrupção nos seus processos, por ser um tema relativamente novo, necessitam ser melhor estudadas e analisadas. Dessa forma, o que se espera identificar com esta pesquisa é a importância que o *WhatsApp* tem para a comunicação interna do Sebrae, no Maranhão e, a partir desse estudo de caso, desenvolver uma ferramenta de diagnóstico e recomendar ações e estratégias para disseminar as melhores práticas de comunicação.

Com a abordagem teórica e prática voltada para as interações, via *WhatsApp*, espera-se contribuir com o meio social e empresarial ao disponibilizar os resultados da pesquisa em termos de uso e impactos que as inovações disruptivas promovem na comunicação organizacional. Além disso, os resultados logrados podem trazer contribuição acadêmica, uma vez que amplia o conhecimento na área da comunicação social. As melhores práticas apontadas neste estudo, poderão ainda, ser aplicadas e disseminadas através de ações e estratégias para dirigentes, funcionários e colaboradores do Sebrae, no Maranhão, beneficiando a comunicação interna e contribuindo para um melhor desenvolvimento organizacional.

#### **1.4 Método de Pesquisa**

Para responder as perguntas da pesquisa, optou-se pelo desenvolvimento de um estudo de caso, com as seguintes fases: 1- fase aberta ou exploratória, quando serão especificadas as questões ou pontos críticos, estabelecendo os contatos iniciais para o trabalho de campo, 2- coleta sistemática de dados e documentos, com base nas características do objeto criado e elaboração do questionário; 3 - a análise, cruzamento e interpretação sistemática dos dados.

Os procedimentos metodológicos são resultado da abordagem qualitativa e dados quantitativos. A tipologia da pesquisa é exploratória, descritiva, explicativa, bibliográfica, documental e estudo de caso. A figura 1 demonstra como aconteceu o processo.

**Figura 1** – Fluxograma do método.



Fonte: O autor (2020).

A pesquisa documental, na sua primeira etapa, foi realizada utilizando as palavras-chave “dispositivo tecnológico”, “aplicativo *WhatsApp*”, “disrupção” e “inovações tecnológicas”, nas bases de dados da CAPES. Os artigos encontrados foram selecionados e aqueles que colaboraram para a pesquisa são citados no texto e nas referências.

O estudo de caso se baseia também em fontes bibliográficas de autores que abordam acerca das categorias selecionadas: cibercultura, sociedade em rede, comunicação organizacional, convergência, modelos de comunicação e inovações tecnológicas de informação e comunicação, que também são citados no desenvolvimento do trabalho e referenciados ao final.

A pesquisa qualitativa tem sido, inúmeras vezes, utilizada para descrever uma situação circunscrita (pesquisa descritiva), ou para explorar determinadas questões (pesquisa exploratória), que, de acordo com Deslauriers e Kèrisit (2008, p.130), dificilmente, o pesquisador que recorre a métodos quantitativos consegue abordar. Para os autores uma pesquisa descritiva colocará a questão dos mecanismos e dos atores (o “como” e “o quê” dos fenômenos); por meio da precisão de detalhes, ela fornecerá informações contextuais que poderão servir de base para pesquisas explicativas mais desenvolvidas. A pesquisa quantitativa, associada a

isso, sugere uma contribuição específica das respostas dos questionários aplicados, resultando numa mensagem objetiva, oriunda da prática vivenciada.

Por sua vez, Cervi (2017, p. 18) afirma que a

pesquisa social quantitativa pode ser definida como uma das formas de representações de fenômenos significativos da sociedade a partir de um conjunto de técnicas que permite medir e contar os padrões e relações entre as características do objeto da pesquisa.

A opção por uma pesquisa quali-quantitativa compreende, além do interesse dos pesquisadores, o problema da pesquisa, que, muitas vezes, requer múltiplas interpelações, para ser apropriadamente esclarecido. Forma-se, então, uma estrutura científica mesclada, onde as pesquisas quali-quantitativas avalizam, de forma aprofundada, a compreensão da temática do trabalho.

Um tipo de abordagem não exclui a outra; sendo assim, o pesquisador assume uma postura de flexibilidade, que é bem-vinda, viável e de integração produtiva, entre as investigações quantitativas e qualitativas (TEDDLIE; TASHAKKORI, 2003).

Portanto, o trabalho, além de adotar o rigor científico, propõe a implementação de melhorias objetivas e interdisciplinares ao problema descrito. Ela vai além das fases de descrição e análise de objetos e propõe um artefato. De acordo com uma abordagem do paradigma epistemológico, denominado *design science research* proposto originalmente pelo economista e filósofo Hebert Simonm (1996), os critérios objetivos na solução de problemas compreendem a validade pragmática e o custo/benefício e as necessidades reais dos interessados na solução. Optou-se por uma ferramenta de diagnóstico de utilização de *WhatsApp* e a recomendação de algumas ações e estratégias adequadas para compartilhar os resultados da pesquisa e as melhores práticas do uso do aplicativo na instituição.

## 1.5 Estrutura do Trabalho

O Capítulo 1 - apresenta a introdução, os objetivos, a justificativa, o método de pesquisa, a estrutura do trabalho e uma contextualização do tema, onde será abordada a sociedade digitalizada e as mudanças das atividades comunicativas

nas organizações, destacando o uso do aplicativo de mensagens *WhatsApp*. No que se refere à mudança dos paradigmas da comunicação organizacional, recorreremos às análises de Cleusa Scroferneker, Idalberto Chiavenato, Marlene Marchiori e Marshall McLuhan.

O Capítulo 2 - traz os conceitos relativos à comunicação na contemporaneidade e apresenta reflexões sobre as configurações das relações, os fluxos, a convergência e a integração da sociedade em rede. O capítulo ainda apresenta os modelos clássicos e contemporâneos de comunicação nas organizações, suas particularidades e adequações. O pensamento de Margarida M. Krohling Kunsch sobre o composto de comunicação integrada constitui uma referência base no norteamento desse estudo. Outros teóricos também, de igual importância, são utilizados para o entendimento das questões ligadas ao impacto das tecnologias da informação e da comunicação (TICs) e ao ciberespaço, dentre eles: André Lemos, Bianca Dreyer, Dominique Wolton, Elizabeth Corrêa, Francisco Rüdiger, Henry Jenkins, Gaudêncio Torquato, James Taylor, Lee Osborne Thayer, Manuel Castells, Martha Gabriel, Michael Callon, Paulo Nassar, Pierre Lévy, Raquel Recuero e Wilson Bueno.

O Capítulo 3 - discute a inovação e as tecnologias de comunicação vigentes, como os dispositivos tecnológicos e os aplicativos neles inseridos, suas características e peculiaridades. Relata-se sobre a aplicabilidade destas tecnologias no âmbito das organizações, em particular, a comunicação organizacional com o uso do aplicativo *WhatsApp*. Analisa Brum, Bruno Carramenha, Bruno Latour, Clayton Christensen, Everett Rogers, Giorgio Agamben e Jeremy Rifkin serviram de referência para o entendimento das transformações tecnológicas no campo da comunicação.

O Capítulo 4 - é dedicado ao estudo de caso e se inicia com uma análise das Diretrizes do Processo de Gestão da Marca Sebrae-MA, o planejamento estratégico de comunicação, a atuação em comunicação interna e o processo de disseminação de informações da instituição para o público interno. Nesse capítulo é demonstrado um mapeamento teórico da utilização do aplicativo *WhatsApp* no ambiente interno da instituição e uma descrição detalhada da proposta metodológica.

O Capítulo 5 - propõe um produto final individual, com base em uma abordagem do *design science research*. As obras de Alan Hevner, Aline Dresch e

Hebert A. Simon orientaram para a concepção da ferramenta de diagnóstico de utilização do *WhatsApp* em organizações. O capítulo também apresenta a avaliação da implementação da ferramenta e as ações e estratégias recomendadas para compartilhar as melhores práticas no uso do aplicativo *WhatsApp* para a instituição e para as micro e pequenas empresas atendidas pelo Sebrae - MA.

## 2 A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NA CONTEMPORANEIDADE

A comunicação exerce um notório poder no mundo contemporâneo<sup>2</sup>. Ela deixou de ser considerada um mero instrumento de transmissão de informações, tornando-se um processo social básico e um fenômeno presente na sociedade.

Para o pesquisador Wolton (2010, p. 17):

comunicação acontece por vários motivos, mas é possível distinguir três razões principais, frequentemente misturadas e hierarquizadas conforme as circunstâncias, que nos estimulam a querer entrar em contato com alguém. Primeiramente compartilhar. Cada um tenta se comunicar para compartilhar, trocar. É uma necessidade humana fundamental e incontornável. Viver é se comunicar e realizar trocas com os outros do modo mais frequente e autêntico possível. Depois vem a sedução, que é inerente a todas as relações humanas e sociais. Enfim a convicção, ligada a todas as lógicas de argumentação utilizadas para explicar e responder a objeções.

Portanto, a comunicação está ligada ao compartilhamento de sentimentos, informações, conhecimentos e interesses e se apresenta no contexto cultural como um fenômeno que reúne complexidade e convergência. “Pressupõe a presença recíproca dos comunicantes. Não pode ser uma apresentação unilateral, mas recíproca” (PERUZZOLO, 2006, p. 46).

No Brasil, as terminologias comunicação organizacional, comunicação corporativa e comunicação empresarial<sup>3</sup> são adotadas como sinônimos e designam um *mix* global de comunicação em uma empresa, definido com base em uma política comum em linha, com valores, princípios e diretrizes, tendo como objetivo a execução das atividades específicas, como por exemplo, jornalismo, relações públicas, marketing, propaganda e publicidade etc.

Segundo Kunsch (2016a, p. 148), a comunicação organizacional é

a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos.

---

<sup>2</sup> Estamos considerando aqui os marcos históricos aceitos, em cujo contexto a Modernidade estende-se dos fins do século XV ao século XVIII e a Contemporaneidade vem do período da Revolução Francesa aos dias atuais.

<sup>3</sup> Comunicação organizacional, comunicação corporativa e comunicação empresarial forma utilizados como sinônimos.



Do ponto de vista das dimensões da comunicação organizacional, a autora tem buscado novos olhares para compreender como essa comunicação está configurada hoje e quais são suas dinâmicas nas práticas organizacionais.

Para tanto, ela propõe uma análise em quatro dimensões: a instrumental, a humana, a cultural e a estratégica.

Para a autora, a dimensão instrumental é a mais presente e predominante nas organizações em geral. Caracteriza-se como instrumental, funcional e técnica e é considerada mais uma transmissão de informações para viabilizar os processos e permitir o funcionamento de uma organização. Nesse contexto, a comunicação é vista e trabalhada como transmissão de informações, dentro de uma visão linear. A comunicação é assimétrica e os canais utilizados são de uma só via (KUNSCH, 2016a).

A dimensão humana, Kunsch (2016a, p. 47) afirma que é a mais importante e a mais esquecida e “ao analisar essa dimensão, naturalmente há que se ter em mente a comunicação humana”. Quando se introduz a comunicação na esfera das organizações, o fator humano, subjetivo, relacional e contextual constituem pilares fundamentais para qualquer ação comunicativa produtiva duradoura. Ela aponta que é necessário trabalhar a comunicação nas organizações sob a dimensão humana e ultrapassar a visão meramente mecanicista e instrumental para uma visão humanista. Outro aspecto importante a ser explorado no âmbito da comunicação humana e das organizações é a valorização da comunicação interpessoal. As organizações nem sempre propiciam espaços informais e favoráveis para cultivar essa forma de comunicação em seus ambientes internos.

Outra dimensão importante da comunicação organizacional que pode ser considerada é a cultural. “As organizações são formadas por pessoas com diferentes culturas” afirma Kunsch (2016a, p. 53). Esses indivíduos, ao se integrarem aos quadros funcionais das empresas, precisam se adaptar à cultura da organização. Portanto, há que se considerar a dimensão cultural em sinergia com as demais dimensões da comunicação organizacional. O ambiente organizacional é uma realidade social vivenciada por pessoas que nela convivem com suas diferentes culturas.

Ao abordar a questão da dimensão estratégica, dois enfoques são enfatizados pela autora,

o primeiro se baseia numa visão mais conservadora e racional centrada nos resultados, e o segundo, em uma perspectiva mais complexa que leva em conta as incertezas e busca novas alternativas para repensar a comunicação estratégica (KUNSCH, 2016a, p. 53).

Na perspectiva mais racional e clássica, a dimensão estratégica de comunicação organizacional se assemelha muito com a instrumental. Está relacionada com a visão pragmática da comunicação, com vistas à eficácia e aos resultados.

O trabalho de articulação entre a atualidade e o ambiente comunicacional, sistematicamente, têm motivado muitos autores de diversas correntes teóricas e ideológicas. Apesar de variadas concepções, um dado comum aparece como fundamental para a investigação e para o enquadramento dos estudos: a compreensão da contemporaneidade como uma sociedade estruturada pela comunicação.

As pesquisas em comunicação nas organizações procuram compreender de que forma os processos são estruturados, em cenários cada vez mais desafiadores de uma sociedade global. Esse campo do conhecimento vem assumindo espaços cada vez mais estratégicos, ampliando interface com outras ciências. Nesses estudos, as organizações geralmente são entendidas como um composto de recursos materiais, estruturas físicas, sistemas, processos e pessoas que trabalham coletivamente, desenvolvendo as atividades especializadas, em prol de um objetivo comum. E a comunicação, um fator estratégico que permeia os relacionamentos interpessoais e institucionais.

No modelo de Thayer (1976, p. 132), a comunicação é um elemento vital no processamento das funções administrativas internas e a estrutura organizacional está diretamente relacionada com o seu processo de comunicação: “a verdadeira estrutura da organização se caracteriza pelo padrão ou pelas redes de fluxo de informação - decisão dentro da organização e pelos canais e redes que descrevem sua comunicação com o meio ambiente”. Dessa forma, o sistema organizacional se viabiliza e garante a sua sobrevivência.

A proposta teórica de James Taylor da Escola de Montreal, realizada a partir da década de 90, tem como abordagem explicar e estudar as organizações por meio da comunicação. A teoria aponta que a interação entre as pessoas acontece através da comunicação e é na conversação que a ação de organizar acontece.

Segundo Taylor (2003, p. 11), “a comunicação organizacional refere-se ao estudo de como as pessoas se organizam por meio da comunicação e como, dialeticamente, a comunicação faz com que as pessoas se organizem naturalmente”. Assim, a comunicação é considerada uma variável importante da estrutura organizacional e não existe organização sem comunicação e vice-versa, e definir quem precede quem, parece ser um dilema.

Considerando as empresas como sistemas abertos de interações constantes, se faz necessário a criação de normas de conduta para determinar como as pessoas devem agir e se comportar no ambiente corporativo. Essas regras de convivência interpessoal são criadas por meio de uma cultura organizacional, um modelo de costumes, crenças e valores, que alinhados à missão e visão da empresa são incorporados no comportamento dos funcionários. A cultura organizacional é composta em elementos norteadores das organizações para o melhor convívio. Para Marchiori (2008, p.79), “a cultura se forma através dos grupos e fomenta o que se pode chamar de personalidade da organização”. A autora destaca que a comunicação é fundamental nesse processo e sua proposta teórica parte do princípio que a comunicação forma a cultura organizacional por meio da construção de sentido.

Bueno (2009, p 23) ressalta que:

A cultura de uma organização (e a cultura de comunicação é uma parte vital dela) é como se fosse a “pele da organização” ou seu DNA. O jornal interno pode ser feito por uma pessoa de fora, mas não se produz uma cultura de comunicação dentro de um departamento de Comunicação. Não dá para encomendar isso a uma agência de propaganda ou de Relações Públicas. A cultura de comunicação não pode ser “terceirizada”, assim como não se encomenda uma “escola de samba.

Portanto, a cultura organizacional pode ser entendida por algo que se constrói a longo prazo, com a participação, vivência e interação dos públicos internos, estabelecendo canais personalizados, obedecendo seus perfis e necessidades e fortalecendo os canais ascendentes e laterais. E todos os integrantes das organizações assumem papel de protagonistas da expressividade da filosofia organizacional como ressalta Nassar e Marchiori (2008, p. 248) “a comunicação é uma habilidade humana, produtora de sentidos para seus protagonistas, que, ao contrário das habilidades conceituais e técnicas, ocupa uma importância similar nos níveis de alta direção, gerências e operacionais”. É uma visão que difere da

comunicação como um processo técnico, alicerçado apenas na emissão de informações de interesse da organização.

Nessa perspectiva, a mídia social favorece o protagonismo das pessoas e não das empresas, por apresentar formato de conversação e proporcionar a discussão bidirecional, evitando a moderação e a censura. Para Terra, Oliveira e Marchiori (2012, p. 2003) “a tecnologia da informação passou a fazer parte da atividade de comunicação organizacional e da mídia, o que alterou e ainda vai modificar mais a relação entre corporações, comunicadores e públicos”. O poder de comunicar está sendo cada vez mais partilhado e nas redes, cidadãos se expressam e compartilham conteúdos.

## **2.1 Cibercultura e Sociedade em Rede**

Definida como o estabelecimento de uma rede de informações à distância e de fluxo contínuo, tendo como suporte a tecnologia avançada da informação, a informática, organiza, segundo uma ordem mundial, a vida econômica, política e social. É considerada a marca desta época o fenômeno da globalização ou da mundialização.

Segundo Ianni (1998, p. 2), pode-se compreender o processo da globalização, como um fenômeno “[...] histórico-social de vastas proporções, que rompe e recria o mapa do mundo, inaugurando outros processos, outras estruturas e formas de sociabilidade, que se articulam e se impõem aos povos, tribos, nações e nacionalidades”. Esse processo dá-se no contexto social, e independente de aspectos geográficos, demográficos, econômicos, políticos e culturais.

Ianni (1998) também considera a globalização como uma maneira da sociedade hodierna se adequar, a partir do domínio do capital. Nesse contexto, a comunicação ultrapassa qualquer limite ou barreira e, ao ser apoiada na alta tecnologia, estabelece um fluxo rápido e contínuo de dados – textos, imagens, sons cruzando o planeta, sem controle e sem limites. Definida como a terceira onda industrial, a informatização ou revolução eletrônica propiciou esse grande salto das comunicações, encurtando as distâncias, acelerando o tempo da história e da veiculação, de notícias e dados. A informação no mundo globalizado, alavancada pela informática, é o grande vetor de produção, progresso, sucesso, poder e prosperidade (TOFFLER, 1980).

O surgimento da micro-informática nos anos 1970, com a convergência tecnológica e o estabelecimento do *personal computer* (PC) marcam o desenvolvimento da cibercultura<sup>4</sup>, termo utilizado para se referir à cultura que se desenvolve no ciberespaço<sup>5</sup>, ambiente artificial desenvolvido usando ferramentas informáticas. Como afirma Lemos (2008, p. 14), “um dos grandes méritos da cibercultura é de nos confrontar à nossa própria liberdade, à nossa própria responsabilidade”. Para o autor, a Internet é um espaço de comunicação que encarna a presença da humanidade e onde todas as culturas e disciplinas estão entrelaçadas.

Sobre a expressão cibercultura, Rüdiger (2013, p. 11) define como um conjunto de fenômenos cotidianos promovidos pelo desenvolvimento de novas tecnologias de comunicação. Ele destaca que “quando o progresso tecnológico e a expansão do capital confluem no sentido da exploração do campo da informática de comunicações, e, por essa via, os aparatos digitais interativos se convertem em bens de consumo de massas”. Inserida no contexto do capitalismo, a cibercultura nessa concepção se populariza como um bem de consumo de massa.

Nos anos de 1990, o processo de globalização foi ampliando e confirmado mediante o desenvolvimento tecnológico da informática nas comunicações. O marco nesse período do final do século e do milênio foi o advento da Internet, a *Word Wide Web*<sup>6</sup>, a rede mundial de computadores. Essa plataforma do mundo virtual assume o poder de ser uma verdadeira extensão do viver cotidiano atual.

São muitos os conceitos para explicar essa nova configuração social. A noção de rede está presente em todas as áreas do conhecimento e as que parecem ser dominantes, são a de sistema e a de estrutura.

A informação eletrônica, pela sua operacionalidade técnica, apresenta velocidade na transmissão, imediatismo, espaço ilimitado e baixo custo, como destaca Sodré (2014):

---

<sup>4</sup> Cibercultura especifica aqui o conjunto de técnicas materiais e intelectuais, de práticas, de atitudes, de modos de pensamento e de valores que se desenvolvem no ciberespaço.

<sup>5</sup> Ciberespaço é um termo criado por William Gibson, em seu romance de ficção científica *Neuromancer* e designa ambiente virtual pelo qual se navega, encontram-se informações e trocam-se mensagens.

<sup>6</sup> A World Wide Web em inglês, WWW, a Web designa um sistema de documentos em hipermídia que são interligados e executados na Internet.

Com a tecnologia eletrônica, tem-se outra experiência espaçotemporal: o tempo se encurta, e o espaço se encolhe. Na mídia eletrônica, os acontecimentos estão sempre à frente da possibilidade de que sejam interpretados pelos indivíduos, assim como o derrame social das tecnologias da comunicação está à frente da sua interpretação pelas formas individuais e coletivas de consciência. O futuro recai tecnologicamente sobre o presente, e este, por meio do tratamento digital das imagens, parece equivaler ao passado (SODRÉ, 2014, p. 68).

Assim, as tecnologias vão se atualizando e se reciclando de acordo com as necessidades humanas e através de uma característica comunicacional, habilita o indivíduo a realizar atividades informacionais e a ler o mundo pela Internet. Para Musso (2010), o conceito de rede adquiriu um aspecto ideológico, porque aborda três níveis de significações:

Em seu ser, ela é uma estrutura composta de elementos em interação; em sua dinâmica, ela é uma estrutura de interconexão instável e transitória; e em sua relação com um sistema complexo, ela é uma estrutura escondida, cuja a dinâmica supõe-se explicar o funcionamento do sistema visível. (MUSSO, 2010, p. 32).

A Internet é entendida como um espaço que reúne vários dispositivos e se encaixa no sistema midiático, ao apresentar características e funções próprias ou semelhantes aos meios de comunicação institucionalizados, que proporcionam uma dimensão pública de compartilhamento de sentidos. Se a tecnologia da informação é hoje o que a eletricidade foi na Era Industrial, em nossa época a Internet poderia ser equiparada tanto a uma rede elétrica quanto ao motor elétrico, em razão de sua capacidade de distribuir a força da informação, por todo o domínio da atividade humana (CASTELLS, 2003).

Castells (2003, p. 7) assinala ainda que:

Ademais, à medida que novas tecnologias de geração e distribuição de energia tornaram possível a fábrica e a grande corporação como os fundamentos organizacionais da sociedade industrial, a Internet passou a ser a base tecnológica para forma organizacional da Era da Informação: a rede.

O conceito de rede é entendido como um conjunto de indivíduos conectados entre si, uma prática humana muito antiga, mas, as redes ganharam vida nova em nosso tempo, transformando-se, graças a Internet, em redes de informação. Cada vez mais, as pessoas estão organizadas, não simplesmente em redes sociais, mas, em redes por computadores e, mais ainda, por *smartphones*,

onde compartilham informações, conhecimentos, interesses e esforços em busca de objetivos comuns.

Segundo Recuero (2009, p. 24):

Uma rede social é definida como um conjunto de dois elementos: atores (pessoas, instituições ou grupos, os nós da rede) e suas conexões (interações ou laços sociais). Sendo assim a abordagem de rede tem seu foco na estrutura social, onde não é possível isolar os atores sociais e nem suas conexões.

Portanto, entende-se que as redes sociais existem dentro e fora da Internet e são sistemas complexos por apresentar um aglomerado de indivíduos que podem estabelecer interações ou não, diante de determinadas situações. Esses indivíduos podem gerar, numa atitude ativa, o compartilhamento e a viralização de uma informação pela Internet ou aplicativo de mensagem. Ou esse mesmo indivíduo pode assumir uma posição passiva, diante da televisão.

Gabriel (2010), na sua definição de rede social, enfatiza que é uma estrutura formada por indivíduos (ou empresas) denominado de nós. Para autora, esses nós são ligados e conectados por um ou mais tipos específicos de interdependência, como amizade, parentesco, proximidade, trocas financeiras e relacionamentos de crenças, de conhecimento etc. “[...] Dessa forma, tanto *on-line* quanto *off-line*, há diversos tipos de redes sociais, conforme o tipo de interdependências que elas desenvolvem” (GABRIEL, 2010, p. 196).

Na contemporaneidade, pensar a comunicação de uma empresa pressupõe compreender as características da sociedade em rede, a configuração das relações, os fluxos, o espaço, o tempo e o poder. Assim como tudo que hoje apresenta outras formas de relação, as plataformas de mídia social digital, de modo inovador, possuem convergência, simetria e integração.

O espaço cibernético ou universo *on-line* é algo imaterializado onde indivíduos interagem, por meio de computadores ligados. Na literatura, pode-se encontrar diversas definições. Lévy (1996, p. 92-93) denomina ciberespaço como sendo “[...] um espaço de comunicação aberto pela interconexão mundial dos computadores e das memórias dos computadores”. Afirma, ainda, que “[...] esse novo meio tem a vocação de colocar em sinergia e interfacear todos os dispositivos de criação de informação, de gravação, de comunicação e de simulação”. A perspectiva da digitalização geral das informações, provavelmente, tornou o

ciberespaço, o principal canal de comunicação e suporte de memória da humanidade.

A utilização da Internet e de dispositivos móveis, como o celular, está cada vez mais presente na vida das pessoas e modifica a forma como a sociedade se relaciona. O indivíduo está cada vez mais aparelhado com *smartphones*, *tablets*, *notebooks* etc.

Lemos (2008, p.68), afirma que:

o que chamamos de novas tecnologias de comunicação e informação sugere a partir de 1975, com a fusão das telecomunicações analógicas com a informática, possibilitando a veiculação, sob um mesmo suporte – o computador -, de diversos formatos de mensagens. Essa revolução digital implica, progressivamente, a passagem do *mass media* (cujo símbolos são a TV, o rádio, a imprensa, o cinema) para formas individualizadas de produção, difusão e estoque de informação. Aqui a circulação de informações não obedece à hierarquia da árvore (um-todos), e sim à multiplicidade do rizoma (todos-todos).

Assim, as novas tecnologias de informação se caracterizam pela comunicação bidirecional e pela interatividade e descentralização da informação entre grupos e indivíduos. E a hipermídia, um dos termos utilizados para descrever essa revolução digital, possibilitou a convergência dos meios de comunicação, permitindo aos usuários controlar seu próprio consumo de um produto de mídia, selecionando a informação em formatos que combinam áudio, imagens e textos digitais em rede de dados. Para Sodré (2010, p. 78) o uso dessas tecnologias digitalizadas do virtual não significa a extin o da m dia tradicional, “mas a coexistência e mesmo a integra o da esfera do atual (trabalhado na esfera pública por jornais, rádios, televisão, etc) com a do ciberespaço, onde são proeminentes as tecnologias digitalizadas do virtual”. Nesse sentido, Jenkins (2009) propõe uma reflexão sobre a cultura da convergência e argumenta que as m dias de massa, tradicionalmente passivas; e as atuais, predominantemente interativas; cada vez mais colidem, sendo que elas coexistem. O que vai de encontro   afirma o de alguns autores de que as novas m dias destruíram as antigas. Além desse aspecto, o autor destaca que os papéis do produtor de conteúdo e do consumidor também se cruzam, numa intera o complexa, pois a “convergência envolve uma transforma o tanto na forma de produzir quanto na forma de consumir os meios de comunica o” (JENKINS, 2009, p. 29-46).



Desta forma, meios tradicionais podem coexistirem sincronicamente com as novas tecnologias que cada vez mais se inserem nos modelos de comunicação organizacional.

## 2.2 Modelos de Comunicação Organizacional

Vive-se uma realidade na qual a transformação digital mudou processos, produtos e estratégias empresariais, viabilizada pelas recentes inovações tecnológicas de informação e comunicação. Dessa forma, na era digital, o mundo sofreu um processo de desmaterialização, de virtualização, por meios de um espaço denominado de ciberespaço, onde o público e privado se mesclam.

Com base nesses conceitos verifica-se que a tecnologia aparece cada vez mais presente em grande parte dos processos comunicacionais, não sendo possível imaginar um modelo de comunicação que não utilize o ambiente e as formas digitais com objetivo de aproximar empresas e criar vínculos com seus *stakeholders*<sup>7</sup>.

Por modelos de comunicação entende-se as descrições simplificadas das práticas da comunicação organizacional. Eles ajudam na gestão e demonstram e explicam como os profissionais devem pensar os processos comunicacionais dentro da empresa.

Para Dreyer (2017, p. 87):

Desde já esclarecemos que não acreditamos em modelos ideais. Ao contrário, defendemos que eles servem de inspiração para os profissionais de relações públicas elaborarem o melhor modelo para sua empresa com base em um conjunto de estratégias que mais se adaptam à cultura da organização. Soma-se a isso que os modelos antecedem a fase de planejamento da comunicação, o que ajuda a torná-la mais assertiva e adequada ao momento de cada organização.

Assim, pode-se compreender que o modelo é uma forma organizada, sistematizada e customizada de pensar a comunicação e suas atividades e os processos, utilizados por gestores da comunicação. Alguns são teóricos, outros, práticos e dependendo do tamanho e área de atuação da organização, podem ser mais completos ou simplificados.

---

<sup>7</sup> *Stakeholders* são públicos estratégicos que podem afetar uma organização ou é afetado por suas ações, decisões, políticas, práticas ou resultados.

Para estudar e caracterizar a prática das relações públicas inserida na comunicação organizacional, os norte-americanos James Grunig e Todd Hunt, apresentaram, em 1984, quatro modelos. A proposição teórica desses modelos tem merecido diversos estudos e pesquisas aplicadas:

O primeiro modelo, o mais antigo e dominante. É o modelo de imprensa/propaganda, de divulgação jornalística, a *publicity* sob a visão norte-americana. Visa publicar notícias sobre a organização e despertar a atenção da mídia. O segundo é o de informação pública ou de difusão da informação que se caracteriza como modelo jornalístico, disseminando informações relativamente objetivas por meio da mídia em geral e de meios específicos. O terceiro é assimétrico de duas mãos, que inclui o uso da pesquisa e de outros métodos de comunicação. Utiliza esses instrumentos para desenvolver mensagens persuasivas e manipular os públicos. O quarto é o modelo de duas mãos, que é o da visão mais moderna de relações públicas, onde há uma busca de equilíbrio entre os interesses da organização e dos públicos envolvidos (KUNSCH, 1997, p. 28).

Os modelos de James Grunig e Hunt ainda subsistem na atualidade e descrevem as diferentes percepções associadas às práticas da atividade. Todas as organizações têm na comunicação um modelo que é integrante de suas políticas, seus planejamentos e suas ações.

Dentre os modelos de comunicação mais citados e reproduzidos nas últimas décadas, destaca-se o modelo definido como “filosofia da comunicação integrada”, proposto por Kunsch (2016c). Esse modelo, de forma ampla e pragmática, sistematiza as diferentes atribuições da área de relações públicas. A visão da autora foi desenvolvida para compreender a participação da comunicação na gestão estratégica e no desenvolvimento da organização, nos seus vários aspectos.

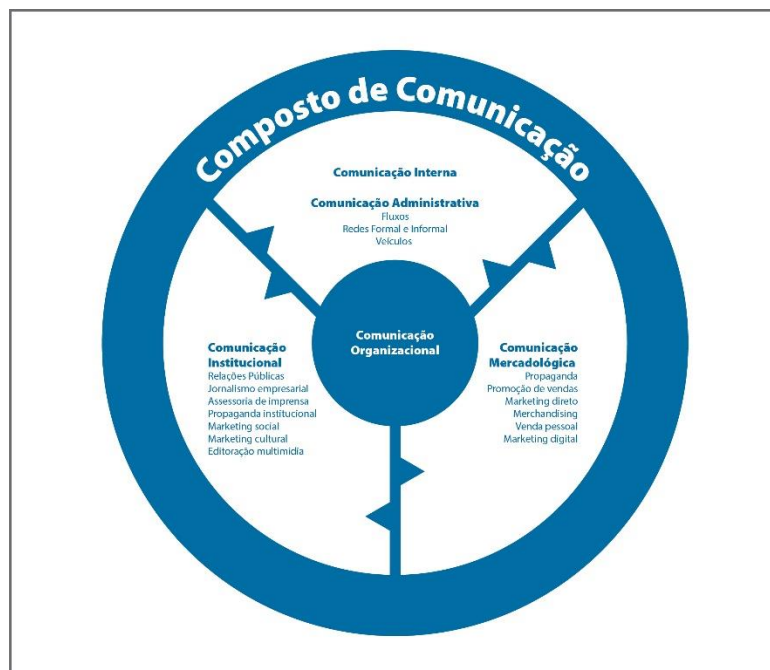
Para Kunsch (2016c), o sentido estratégico é entendido como o esforço conjunto, representado pelo conceito de comunicação organizacional integrada, entre as áreas institucional, mercadológica, interna e administrativa, que devem ligar, por meio de objetivos e planos comuns, e de forma sinérgica, subáreas como, relações públicas, propaganda institucional, assessoria de imprensa e ações promocionais e de marketing.

Ao abordar as áreas de comunicação integrada, Kunsch (2016c) afirma que:

São essas formas de comunicação que permitem a uma organização se relacionar com seu universo de públicos e com a sociedade em geral. Por isso, não devem mais isolar essas modalidades comunicacionais. É necessário que haja uma ação conjugada das atividades de comunicação que formam o composto da comunicação organizacional (KUNSCH, 2016c, p. 150).

Assim, pode-se compreender que a Comunicação Organizacional identifica e integra os diferentes tipos de comunicação, possibilitando a unificação, integração e sinergia dos processos comunicacionais. É a junção da Comunicação Institucional, da Comunicação Mercadológica, da Comunicação Interna e da Comunicação Administrativa que formam o *mix*, o composto da comunicação organizacional. A figura 2 a seguir ilustra o conceito apresentado.

**Figura 2 - Composto de comunicação integrada.**



Fonte: O autor (2021), adaptado de Kunsch (2016c, p.151).

Analisando o modelo acima, criado na década de 1980, a Comunicação Interna e Administrativa se processam dentro da organização. Ele permite viabilizar todo sistema organizacional, por meio de fluxos, níveis e as redes formal e informal. O sistema de comunicação formal é composto por um conjunto de canais estabelecidos e contratados pela empresa, enquanto a rede informal se baseia nas relações sociais e não é requerida pelas organizações. A comunicação interna visa conciliar os interesses dos funcionários e da organização, por meio do diálogo e

troca de informações e a comunicação administrativa se processa no âmbito das funções administrativas.

A Comunicação Institucional reúne todos os processos que estão relacionados com a imagem e reputação e a projeção que a organização pretende ter de si própria. Suas ações exigem um discurso alinhado e atualizado para que a identidade organizacional seja reforçada. Esses processos são: as relações públicas, o jornalismo empresarial, a assessoria de imprensa, propaganda institucional, a imagem e a identidade corporativa, o marketing social, o marketing cultural e editoração multimídia.

A Comunicação Mercadológica é responsável por todos os processos direcionados à divulgação e produtos e serviços de uma empresa. Sua função prioritária é a de servir aos planos de desenvolvimento financeiro do marketing. O *mix* da comunicação mercadológica é formado pelos seguintes componentes: marketing, propaganda, promoção de vendas, *merchandising*, feiras e exposições, marketing direto e venda pessoal.

Bueno (2003) considera que a comunicação integrada se constitui em mais um discurso, apropriado pelos especialistas e gestores da comunicação, do que em uma prática no cotidiano das organizações. Ele identifica que nas empresas coexistem duas forças em oposição: a que trabalha para buscar a integração das atividades e a de categorias profissionais, que trabalham e atuam de forma isolada, disputando espaços no campo da comunicação organizacional.

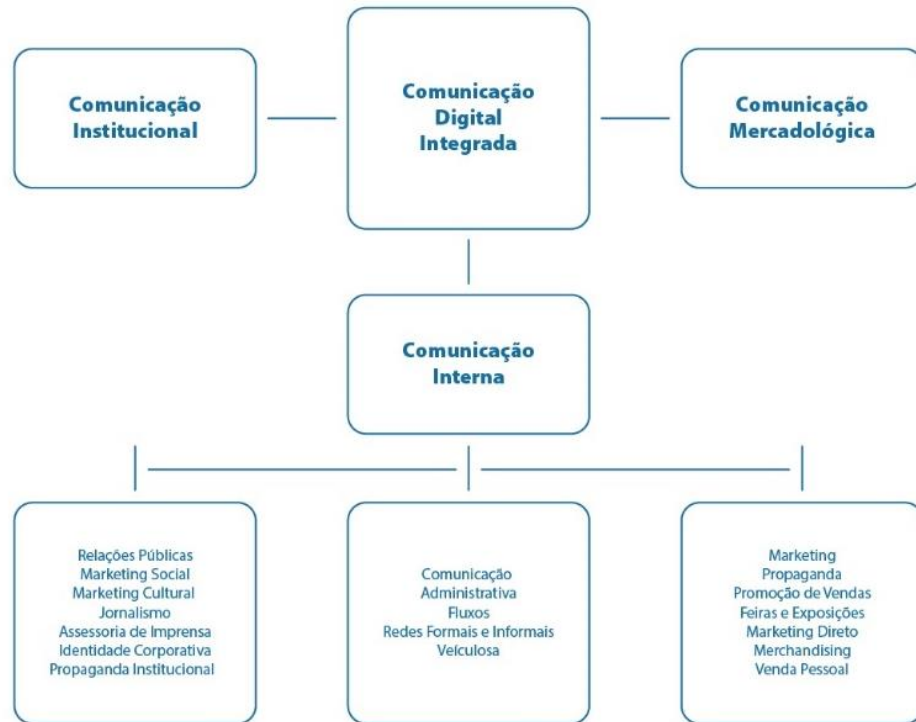
Dreyer (2017, p. 96) afirma que:

Embora esse seja um modelo completo, nem sempre as empresas conseguem colocá-lo em prática no todo. Há situações em que a comunicação entre a organização e seus públicos ocorre informalmente, sem planejamento adequado ou, ainda, aplicando apenas parte do planejamento da comunicação integrada.

Esse modelo foi evoluindo e ganhando espaço na comunicação organizacional. No contexto da sociedade digitalizada, sofreu uma sucessão de mudanças, ajustes e reestruturações, impulsionadas pela chegada das tecnologias digitais de informação e comunicação (TICs), a partir do final dos anos 1980. Sendo assim, o modelo da filosofia da Comunicação Integrada entra num novo ciclo de reconfigurações focado no fazer a comunicação corporativa, em ambientes digitais.

Nesse cenário, Corrêa (2009b) propõe o modelo Comunicação Digital Integrada, apresentado a seguir:

**Figura 3** - Comunicação digital integrada.



Fonte: O autor (2020), adaptado de Corrêa (2009b, p. 322).

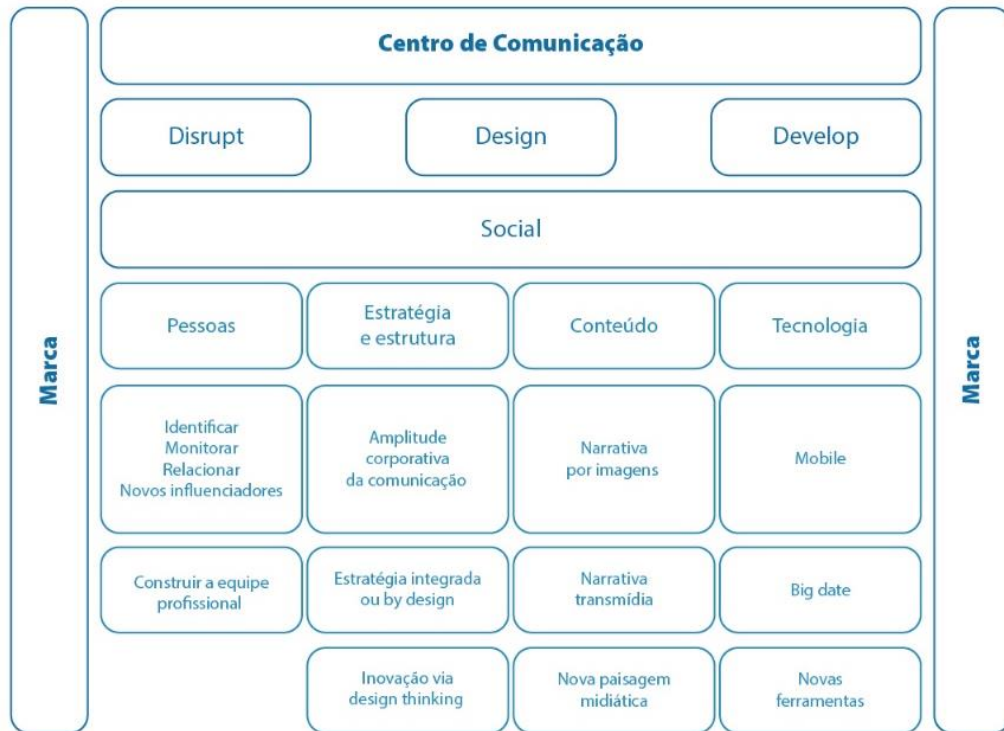
No modelo acima (Figura 3), a comunicação digital está inserida num plano maior e de destaque. Para Corrêa (2009b, p. 322), “[...] ela ocorre estratégica e integralmente no composto comunicacional da organização, nas três grandes vertentes da Comunicação Integrada – Institucional, Interna e Mercadológica”.

Portanto, não se pode falar em comunicação digital nas organizações sem compreender e conhecer o plano estratégico de comunicação global (CORRÊA, 2009b).

É importante ressaltar que o modelo de Comunicação Integrada Digital se evidencia a partir da consolidação das tecnologias digitais de informação e comunicação na sociedade contemporânea e sua adoção é um desafio para organizações que pretendem acompanhar os processos de inovação tecnológica. Ao adotar e incorporar essas mudanças nos seus ambientes, as empresas gerenciam algumas variáveis, transformando sua cultura organizacional.

Essas variáveis são demonstradas no modelo, conforme a figura 4.

**Figura 4 - Modelo 3D de gestão da comunicação na sociedade digital.**



Fonte: O autor (2020), adaptado de Corrêa (2016, p. 74).

Para Corrêa (2016), o modelo 3D apresenta três posturas necessárias à organização, que pretende adotar o modelo de comunicação baseado no ecossistema midiático<sup>8</sup> ou no *social business*<sup>9</sup>: a postura do *disrupt*, relativa à ruptura de modelos e paradigmas tradicionais que estão estabelecidos na organização; a postura do *design*, relativa à reorganização das atividades e dos processos comunicacionais e por último, a postura *develop*, que corresponde ao desenvolvimento e a implementação das mudanças e da inovação.

Na análise dos modelos anteriormente considerados, pode-se identificar importantes proposições, que servem de inspiração para profissionais de comunicação elaborarem o melhor modelo para sua empresa. Nessa perspectiva é importante ressaltar que os modelos devem ser customizados com base nas necessidades, realidades e estratégias que melhor se adaptem à missão, à visão, os valores e ao perfil de cada organização. São sistemas que permitem visualizar as diversas dimensões da comunicação numa organização, considerando

<sup>8</sup> O ecossistema midiático é formado por meios de comunicação e as relações que eles estabelecem entre si e com a sociedade.

<sup>9</sup> O *social business* é um conceito relacionado a processos, sistemas e culturas organizacionais social.

relacionamentos e interações com diversos públicos e com a utilização de diferentes estratégias, canais e ferramentas.

### **2.3 Inovação e Resignificação da Comunicação Interna**

A importância da comunicação interna na construção da reputação corporativa e no desenvolvimento da cultura organizacional parece ser notória. Autores apontam o destaque dessa área e sua eficácia na criação de valor, no alinhamento de informações com os empregados, contribuindo no engajamento e causando impactos positivos na *performance* das organizações.

Nos últimos anos a comunicação interna vem se consolidando como um fator estratégico nas empresas, ocupando cada vez mais um espaço relevante. Ela pode ser entendida como um conjunto de ações feitas através de canais para engajar os colaboradores com a organização. É, portanto, um fator que contribuiu para o clima organizacional.

Sobre Comunicação Interna, Marchiori (2008, p. 216) afirma que:

A comunicação interna planejada e avaliada é uma ferramenta estratégica que estimula o diálogo entre lideranças e funcionários. Oportuniza a troca de informações via comunicação, contribuindo para construção do conhecimento, o qual é expressa nas atitudes das pessoas. É fundamental um processo que engloba a comunicação administrativa, fluxos, barreiras, veículos, redes formais e informais. Promove, portanto, a interação social e fomenta a credibilidade, agindo no sentido de manter viva a identidade de uma organização.

Para a autora, a comunicação interna é um processo que atua para transformar empregados em embaixadores, disseminando valores, práticas, produtos e serviços da organização. Ela assinala que a confiança, a competência, o comprometimento e a credibilidade são as bases de valores do processo de comunicação que será vivenciado por todos.

Além disso, Cerantola (2016, p. 216) traz as duas dimensões da comunicação interna: a dimensão econômica ou de negócios e a dimensão humana. A primeira, verifica-se pelo impacto favorável que pode trazer ao clima organizacional, auxiliando na retenção de talentos e na capacidade de mudança e de inovação e “a dimensão humana reflete-se pelo grau de trocas e interações entre pessoas, pelo forjar de confiança, pela tessitura do diálogo, pelo engajamento e pela construção da identidade e reputação corporativa”. Essas dimensões se

complementam e a mediação das situações de tensão e das contradições entre as necessidades humanas e aquelas voltadas as conquistas de resultados da organização representa um dos grandes desafios da comunicação interna.

A comunicação interna acontece em paralelo com a circulação normal da comunicação, percorre todos os setores da organização e deve ser planejada com objetivos bem definidos previamente, para que torne possível a interação entre a organização e seus colaboradores, utilizando as ferramentas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica (*endomarketing*<sup>10</sup> ou marketing interno) (KUNSCH, 2016b). Conforme a autora, à medida que a comunicação interna se desenvolve no conjunto de uma comunicação integrada, tendo políticas globais bem delineadas e programas de ação voltados prioritariamente para todo o público interno, poderá ser muito mais eficiente e eficaz.

O *endomarketing*, também chamado de marketing interno, é uma estratégia focada no capital humano das organizações e tem como base o relacionamento. Segundo Brum (2005) comunicação interna é quando uma empresa repassa uma informação através de um e-mail ou de um documento para seus empregados e o *endomarketing*, quando a organização repassa essa mesma informação, utilizando técnicas e estratégias de marketing como por exemplo, apelos emocionais, com frases de efeito, imagens e outros recursos visuais.

Assim, a comunicação interna e o *endomarketing* possuem os mesmos produtos: a integração, a motivação, a integração e devem ser pensadas e planejadas de forma complementares, aproximando a organização e seus empregados e compartilhando gestão, metas, resultados, produtos, serviços e mercados nos quais a empresa atua.

Torquato (2013, p. 55) apresenta a missão básica da comunicação interna: “contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas de produtos”. Para o autor essa missão será atingida mediante a consecução de forma integrada de metas temporais e pela realização de objetivos específicos, como por exemplo: motivar e integrar o público interno da organização, promover climas favoráveis às mudanças de realidade, direcionar as ações para as metas principais da empresa,

---

<sup>10</sup> Etimologicamente, o prefixo “endo” vem do grego “endus”, que significa “movimento para dentro”. Endomarketing é o Marketing interno.



criar elementos de sinergia intersetores, apoiar os novos conceitos que impregnam o modelo de gestão, cristalizar os ideais de inovação e mudanças, dentre outros.

Nota-se que os termos “integrada” e “sinergia” estão presentes nos objetivos mencionados por Torquato (2013), destacando também que a cristalização e o apoio aos novos conceitos que possam impregnar o modelo de gestão, fazem parte do propósito da comunicação interna de uma organização.

Sobre a referência das expressões ou termos como “público interno” e “colaboradores” utilizados nas pesquisas de comunicação corporativa para designar o conjunto de funcionários e empregados, Bueno (2012, p. 105) aponta que as diferenças significativas entre as pessoas que participam do ambiente interno das organizações sejam consideradas ao se propor ações e estratégias para interagir com elas, “conjugar público interno no singular está em contradição com a complexidade que costuma caracterizar as organizações”. Portanto, características e diferenças geracionais devem ser consideradas no planejamento da comunicação interna, como por exemplo a “Geração Z” que tem conectividade espontânea no mundo virtual, pois sempre esteve conectada à Internet, por meio de *e-mail*, celulares e de todas as novas mídias decorrentes da era da informação. Segundo Kämpf (2011), os membros dessa geração nasceram nos anos 1990, período de ascensão da tecnologia, quando a Internet e o Google já estavam presentes no cotidiano da população.

Os pertencentes a essa geração são considerados nativos digitais por dominarem e manusearem sem dificuldades qualquer aparelho eletrônico (*tablets, notebooks, smartphones*, entre outros), além dos relacionamentos virtuais como o Facebook (KÄMPF, 2011, [s/p]).

Assim, essa geração estaria mais receptiva ao uso de redes sociais no ambiente corporativo em comparação com as gerações anteriores.

No contexto das redes sociais, o termo difusão de inovações refere-se ao fenômeno em que uma nova prática, convenção e um novo comportamento ou tecnologia se propagam de pessoa para pessoa, através das influências dos membros de um sistema social.

Segundo Rogers (2003), “[...] difusão é o processo pelo qual uma inovação é comunicada através de certos canais ao longo do tempo entre membros de um sistema social. É um tipo especial de comunicação no qual as mensagens são concebidas como novas ideias”.

O autor Christensen (1997) destaca-se na literatura da Gestão de Tecnologia pela sua importante contribuição para a Teoria de Inovação Disruptiva. No caso das inovações disruptivas, estas darão origem a novos mercados e modelos de negócio, apresentando soluções mais eficientes do que as existentes até o momento. A Inovação Disruptiva tem sua gênese em tecnologias que, na maioria das vezes, chegam com uma proposição de valor diferente e apresentam, no início, desempenho inferior àquele dos produtos estabelecidos, mas que, no geral, trazem menor custo para os consumidores, mais simplicidade, menor tamanho do produto e maior conveniência (CHRISTENSEN, 1997; CHRISTENSEN; RAYNOR, 2003). Exemplos não faltam no mercado, como a migração popular dos computadores de mesa para os portáteis *notebooks*, *tablets* e *smartphones*), o que é impactante, tanto na comunicação interpessoal quanto na comunicação organizacional.

As organizações estão passando por transformações significativas no processo de relacionamento com seus públicos, em função das intensas e contínuas interações nas redes sociais digitais.

Essas redes alteraram as práticas tradicionais de comunicação nas organizações, que estão, cada vez mais, abandonando o paradigma informacional e privilegiando a interação, a negociação e a articulação com os grupos de interesse, com os quais se relacionam. A perspectiva é interacional, onde a existência do outro é ressaltada no processo comunicacional e o papel de emissores e receptores é de estabelecer e de socializar discursos:

É um processo multifacetado, multidimensional, multidisciplinar, no qual inúmeras vezes se manifestam de diferentes formas, na busca de novos sentidos para as relações. Os ciclos fazem emergir e possibilitam a existência da interlocução. Os processos comunicacionais se constituem e se reconstituem a partir dessas manifestações. O polo emissor não é mais o condutor e o delineador de processos, podendo tanto criar sentidos e contrassentidos (OLIVEIRA; MARCHIORI, 2012, p. 16-17).

Portanto, é necessário planejar novos caminhos que possibilitem uma ressignificação da comunicação interna das organizações, com maior alcance, considerando a pluralidade, interação, agilidade, familiaridade e integração, focada na estratégia de negócios e de imagem da empresa. Até então, esse processo era

apenas informativo, de mão única, por meio de jornal mural, *house-organs*<sup>11</sup> e comunicados e restringia-se principalmente à conteúdos formais sobre salários e benefícios emitidos pela área de recursos humanos. Hoje a Intranet<sup>12</sup> passou a fazer parte do aparato comunicacional de grande parte das organizações, acelerando a circulação das informações. Bueno (2009, p. 90) afirma que a Intranet deve abrir espaço para a troca de informações, conhecimentos e experiências e ressalta e chama atenção que “a organização não pode contemplar a intranet com um repositório de normas, informações administrativas, como as que usualmente integram a chamada comunicação burocrática”. Para o autor é importante lembrar que a intranet não pode ser confundida com um banco de dados *on-line* e nem tão pouco com um mural eletrônico.

A potencialidade das redes sociais transformou as práticas tradicionais da comunicação organizacional, modificando a articulação entre as organizações e a sociedade. A comunicação corporativa precisa lidar com essa realidade, mas, ao mesmo tempo, deve saber compatibilizar a inovação tecnológica, mudanças comportamentais, novos contextos sociais, novas demandas de mercado e a manutenção e o aprimoramento de meios tradicionais, que ainda funcionam e são relevantes para muitas empresas e instituições.

Para incorporar todo o aparato tecnológico das mídias digitais, essa área precisa se posicionar de forma estratégica, colaborando no processo de competências digitais e nas mudanças da cultura organizacional. Os canais de comunicação com o público interno devem ser complementares, ou seja, todos podem veicular as mesmas informações, porém, considerando seus atributos e peculiaridades, como formatos, conteúdos, distribuição e periodicidade.

Entretanto, somente com estratégias envolvendo meios digitais é que os empregados terão oportunidade de colaborar e se engajar nos processos comunicacionais da empresa em que trabalham, como acontece no modelo interacional. Essa parece ser uma questão relevante e um dos maiores desafios que as organizações precisam enfrentar nos dias de hoje: saber estruturar seu modelo de gestão da comunicação com os empregados, onde a tradição e a inovação coexistam, se necessário.

---

<sup>11</sup> *House-organ* é a expressão inglesa que enuncia aquilo que costumamos chamar de jornal, revista, boletim ou *newsletter* eletrônica de empresa.

<sup>12</sup> Intranet é uma rede de computadores privada de uso exclusivo de uma empresa.

Callon (2010) defende a profunda compatibilidade entre a inovação e a tradição. O autor articula suas ideias a respeito de aspectos tecnoeconômicos e sociológicos da inovação e, na sua abordagem, destaca que a inovação é um processo coletivo, fruto de uma rede formada por elementos humanos e não humanos. A inovação deve se nutrir e se enriquecer com a tradição e não a destruir. “Ninguém conhece o fim da viagem. Não sabemos onde vamos, mas vamos juntos: esta é a beleza da inovação” (CALLON, 2010, p. 72).

Diante disso, deve-se considerar que as novas formas de comunicação interna nas organizações resultam de um esforço coletivo, feito de vontades e interesses individuais de líderes e empregados, que negociam e, gradualmente, constroem e legitimam soluções e instrumentos em uma ação conjunta. Na contemporaneidade, mais do que nunca, os empregados têm acesso a uma extensa rede de informação e a sofisticados canais de expressão e comunicação ofertados pelas redes sociais. As relações no ambiente interno das organizações são baseadas em processos midiáticos, com novos espaços de trocas simbólicas e mais horizontalizadas.

Kunsch (2008, p.50) destaca que “[...] o poder da comunicação digital na sociedade contemporânea é uma realidade que as organizações e os agentes responsáveis pela gestão e produção da comunicação corporativa não podem ignorar”.

A interação propiciada pelas redes sociais digitais marca uma nova possibilidade de relacionamento com o público interno, diminuindo distâncias entre os interlocutores e contribuindo para um processo comunicacional mais horizontalizado.

A utilização de novas tecnologias como o aplicativo *WhatsApp* ganha destaque nas organizações e tem transformado as formas de relações, dos processos e dos comportamentos dos indivíduos. Para Corrêa (2009b), incorporar as mídias digitais na comunicação interna exige que a comunicação se posicione de forma estratégica nas organizações e que colabore no processo de desenvolvimento e competências digitais e nas mudanças da cultura organizacional. No caso da comunicação interna, as inovações permeiam seus instrumentos, práticas e até políticas com o público. Uma ruptura de um antigo modelo comunicacional baseado, principalmente, em meios impressos.

Hoje, quando se infere sobre comunicação nas organizações, refere-se, reiteradamente aos dispositivos de tecnologia de comunicação – os aparelhos celulares que estão sempre à mão. De maneira específica, aludi-se aos aplicativos, que estão instalados neles. Dentre todos, destaca-se o *WhatsApp*, que se tornou a inovação muito utilizada na comunicação interna.

### 3 WHATSAPP: DISPOSITIVO TECNOLÓGICO INFORMACIONAL

No Brasil, segundo a Pesquisa Nacional de Domicílios (PNAD) Contínua de Tecnologia de Informação e Comunicação de 2019, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o percentual de domicílios que utilizavam a Internet subiu de 79,1% para 82,7%, de 2018 para 2019, representando uma alta de 5,6 pontos percentuais. Nesse período, a proporção de domicílios com telefone fixo caiu de 33,6% para 31,5%, enquanto a presença do celular aumentou, passando de 92,6% para 93,2% dos domicílios. A pesquisa constata que o celular se tornou o dispositivo de acesso à Internet, cada vez mais popular no Brasil.

Segundo Agamben (2009, p. 13), “[...] nos dispositivos hodiernos, não é mais possível constatar a produção de um sujeito real, mas, uma recíproca indiferenciação entre a subjetivação e dessubjetivação, da qual não surge, se não um sujeito espectral”. E para Sodré (2015, p. 125), estamos habitando hoje em outro espaço, um outro solo social que   feito de *bytes*, de impulsos, de sinais e não se pode pensar nisso, com os mesmos instrumentos com se pensava a comunica o nos anos 1970 e 1980.

O uso de aplicativos a exemplo do *WhatsApp* pode ser considerado uma inova o disruptiva ou “disrup o tecnológica”. O conceito foi criado por Clayton M. Christensen, professor de Harvard, e significa a transforma o de uma tecnologia, produto ou serviço em algo novo, mais simples e acessível. O termo se popularizou com a publica o, em 1997, em sua obra “O Dilema do Inovador” (KUVIATKOSKI, 2018).

Dessa forma, a tecnologia vem impactando e mudando o comportamento das pessoas. Ela tem alterado, de forma bastante significativa, todas as a oes do cotidiano. Para Rifkin (2016), a Internet das Coisas irá conectar todos os itens usados no dia a dia,   rede global integrada. Pessoas, máquinas, recursos naturais em diversos aspectos estarão conectados, via sensores e *softwares*. Essas mudanças estão alterando diretamente o modo comunica o interna, nas organiza oes. Novos conceitos, formas de gestão e tecnologias determinam outras configura oes às empresas, alteram as estruturas dos mercados, o comportamento dos consumidores e as rela oes entre o capital e o trabalho, causando impacto   vida social, valores, política e cultura.

Nesse sentido, se faz necessário estudar e entender os meios de comunicação adotados pelas organizações, a exemplo do *WhatsApp*, aplicativo multiplataforma de mensagens instantâneas e chamadas de voz para *smartphones*, com versão para *desktop* por pareamento via QRcode que permite o envio e recebimento de mensagens, fotos e arquivos criptografados ponta a ponta em tempo real em grupos ou individualmente. O aplicativo é baseado em transmissões bidirecionais conectadas a rede sem fio Wi-Fi ou pacote de dados. Lançado em 2009, nos Estados Unidos, por Jan Koum e Brian Acton, ambos ex-funcionários da empresa Yahoo!, incomodados com a proibição do uso de celulares na Universidade em que estudavam, criaram uma solução para as ligações perdidas.

O nome deriva da expressão em inglês *What's up?*, que significa, em tradução livre, "E aí?" ou "Tudo bem?". Em 2014 o *WhatsApp* foi comprado pelo *Facebook*, hoje denominado Meta, numa transação de 22 bilhões de dólares, consolidando a popularidade das duas plataformas. Ele incorpora, ainda, diversos recursos, como o envio e o recebimento de figuras ou imagens animadas, *emojicons* (comunicação paralinguística), arquivos em formato portátil de documento (pdf), endereços de páginas da Internet, áudios, vídeos e figuras (HELENA, 2013). A mais recente funcionalidade do aplicativo é fazer pagamentos e transferir dinheiro.

O app está sendo muito utilizado por potencializar procedimentos e diminuir custos, avizinando consumidores e empresas, aumentando as chances de negócios e vendas, fornecendo respostas imediatas às necessidades das pessoas e intensificando e aproximando as distâncias de mercado.

Algumas organizações brasileiras vêm adotando a funcionalidade *business* para facilitar a comunicação com seus colaboradores. Lançada em janeiro de 2018, a versão *WhatsApp* para empresa surgiu como iniciativa para entrar no mercado de comunicação empresarial, permitindo que usuários melhorem a forma de interagir com clientes, através de ferramentas de automação e classificação de imagens.

O *WhatsApp* é um dispositivo tecnológico que, de maneira rápida e eficaz, conecta pessoas, em tempo real, criando relações de proximidade e pessoalidade. Essas pessoas estão consumindo e produzindo informações o tempo todo. Agamben (2009, p. 40) conceituou esses dispositivos como, "[...] qualquer coisa que tenha de algum modo a capacidade de capturar, orientar, determinar, interceptar,

modelar, controlar e assegurar os gestos, as condutas, as opiniões e os discursos dos seres viventes”.

Para McLuhan (1995), os meios são extensões dos sentidos humanos e funcionam como uma espécie de “prótese técnica”. Nessa lógica, *smartphones* podem ser as extensões dos dedos ou das mãos e a extensão da mente de cada um de nós, configurando uma relação simbiótica entre a tecnologia e o homem.

O aplicativo *WhatsApp* tenciona estabelecer a união entre pessoas e grupos, com interesses e objetivos comuns, num compartilhamento de ideias, informações e conteúdos. E a mobilidade e ubiquidade proporcionada por esses dispositivos tornam as pessoas dependentes dos fluxos de informação para realizar seu papel na sua sociedade.

Para Carramenha, Cappellano e Mansi (2015):

[...] O indivíduo, que ao mesmo tempo é produtor e consumidor do conteúdo que circula pelo *WhatsApp*, mesmo estando submetido a um conjunto de normas e cultura que regem o ambiente que lá se estabelece, encontra espaços para falar e ser ouvido, criando e recriando uma comunicação mais pertinente às suas necessidades e interesses.

Na comunicação organizacional, esse aplicativo está sendo adotado por potencializar procedimentos, diminuir custos e distâncias, avizinando consumidores e empresas, aumentando as chances de negócios e vendas, fornecendo respostas imediatas às necessidades das pessoas e intensificando as dinâmicas do mercado.

Nesse enovelado ininterrupto de informações conduzidas pelos meios mercadológicos e tecnológicos, vislumbra-se um espaço de reflexão sobre o lado real e virtual dos dispositivos tecnológicos na sociedade. E esses dois lados não se dissociam, são espaços diversos divididos, mas, não dissociados.

Novas maneiras de pensar e de conviver estão sendo elaboradas no mundo das comunicações e da Informática. As relações entre os homens, o trabalho, a própria inteligência dependem, na verdade, da metamorfose incessante de dispositivos informacionais de todos os tipos. Escrita, leitura, visão, audição, criação e aprendizagem são capturados por uma Informática cada vez mais avançada (LÉVY, 1998, p. 4).

Lévy (1996, p. 18) estabelece que o real e o virtual não estão em lados opostos. O lado virtual retrata a perspectiva de existência. O autor assinala que: “[...] a virtualização fluidifica as distinções instituídas, aumenta os graus de liberdade [...]”.



Desta feita, infere-se que existem muitos pontos positivos nesta revolução tecnológica. Mas, na contramão destas ideias, existem aqueles que encontram significativos contrapontos e questionamentos a respeito desta infinita e ininterrupta 'tecnologização' da sociedade, onde as pessoas estão o tempo todo interagindo virtualmente e, isolados no mundo real

Reforçando esse conceito, Lemos e Palacios (2001, p. 23) afirmam que "frequentemente vemos pesquisadores e intelectuais de renome tratarem de forma excludente o espaço das novas tecnologias e o espaço físico onde se desenrola a vida social". Para os autores é um erro recorrente associar as novas tecnologias a mudanças definitivas do espaço-tempo contemporâneos e o ciberespaço não pode ser visto como um espaço de práticas sociais que só incentiva as novas práticas em detrimento das tradicionais; a empresa virtual, como ambiente organizacional, substituiria a empresa real. A lógica é complementariedade e no contexto da pandemia de COVID - 19, o uso massivo da tecnologia tem viabilizado essa nova configuração do trabalho, onde a atividade laboral não se vincula somente a um local específico, podendo ser realizada também virtualmente, de qualquer parte, com flexibilidade de tempo, desde que se tenha acesso a um dispositivo de comunicação com conexão banda larga de internet.

As redes sociais, em especial os grupos em aplicativos como *WhatsApp* estão sendo utilizados para facilitar a comunicação no ambiente interno das organizações. A comunicação com empregados reúne os processos de relacionamento e posicionamento que acontecem dentro e fora do espaço organizacional, entre empresa e empregados. Trata-se de um conceito amplo, que abrange as múltiplas formas de agendamento estratégico e de diálogo, que ocorrem no contexto interno das organizações, visando ampliá-las e influenciá-las (SOARES; GÁUDIO, 2017).

No contexto dos estudos de novas formas de comunicação e tecnologia, o filósofo francês Bruno Latour (2005), através da Teoria Ator Rede (TAR)<sup>13</sup>, explica que na cultura contemporânea, um dispositivo inteligente denominado de actantes<sup>14</sup>/atores não humanos, a exemplo da Internet, redes sociais, aplicativos,

---

<sup>13</sup> A Teoria Ator-Rede (TAR), também conhecida como Sociologia da Translação, é uma vertente contestatória da Sociologia tradicional, que desconsidera o conceito de sociedade, abordando o social como coletivo de humanos e não-humanos dotados de agência, associados em redes.

<sup>14</sup> Actante é tudo aquilo que é passível de gerar ação numa rede específica, que causa mudanças na rede no momento em que age e que é digno de observação exploratória.

computadores e *smartphones*, dentre outros e os actantes/atores humanos agem mutuamente, estabelecendo uma rede onde um depende do outro e os comportamentos de ambos se influenciam.

De acordo com a TAR, o conceito de sociedade é substituído pelo de coletivos de humanos e não-humanos que se associam formando atores-rede. Assim o *WhatsApp* pode ser compreendido como actante/não- humano, objeto com agência, e num processo de cooperação, geram novas formas de produção e distribuição da informação alterando a ordem da vida humana. Inserido e cada vez mais presente nas estratégias e práticas de comunicação em rede, o seu uso tem trazido impactos também nos padrões de relacionamento dentro do ambiente organizacional. Para quem duvida se um objeto tem ou não agência, Latour (2005) ressalta que basta uma reflexão o que humanos ou outros não-humanos teriam que fazer para suprir sua ausência.

A transformação da cultura digital modificou as ações diárias das organizações e reconfigurou a comunicação da empresa com os empregados em todos os níveis, fluxos e redes.

### **3.1 Panorama do Uso do Aplicativo *WhatsApp* no Brasil**

Com mais de 2 bilhões de usuários no mundo inteiro, disponível em 60 idiomas diferentes em mais de 180 países, o *WhatsApp* é, sem dúvida, o aplicativo mais popular do planeta. Desse total de usuários ativos, estima-se que mais de 120 milhões estão no Brasil. Segundo pesquisa realizada pelo Senado Federal, no final de 2019, 79 % dos brasileiros usam o aplicativo como principal fonte de informação. Em segundo e terceiro lugares, respectivamente, aparecem os canais tradicionais de informação e as redes sociais (BRASIL, 2019).

Lançada em janeiro de 2018, a versão *WhatsApp* para empresas surgiu como iniciativa para entrar no mercado de comunicação empresarial, permitindo que usuários melhorem a forma de interagir com clientes, através de ferramentas de automação e classificação de imagens.

Conforme dados coletados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) com apenas um ano de existência, o *WhatsApp Business* já alcançou a marca de 5 milhões de usuários e é utilizado por 72% dos empreendedores brasileiros (SEBRAE, 2019). Gabriel (2010, p. 73) destaca que:

[...] é inegável que as tecnologias digitais têm se tornado cada vez mais presentes em todos os aspectos da vida humana - social, profissional, pessoal -, impactando e afetando a sociedade, a cultura, o modo como vivemos e interagimos com o mundo.

Brum (2017) afirma que o *WhatsApp* passou a ser usado como canal de comunicação com o público interno, em dois modelos: o tradicional e o central de conectividade. O primeiro é o modelo pelo qual o líder se comunica com sua equipe e o segundo modelo, por meio de uma central de conectividade, para que a empresa se comunique com todo o seu público interno ou grupos de empregados.

Com relação ao aplicativo interno e ao *WhatsApp*, é importante considerar que as vidas pessoal e profissional estarão cada vez mais unidas e os *smartphones* se tornaram mais utilizados para comunicação com o público interno. Obviamente, a tendência das empresas é continuar evoluindo em relação às tecnologias oferecidas pelo mercado.

Embora saibamos que é um caminho sem volta, tudo depende do quanto as empresas estão abertas para disponibilizar e compartilhar conteúdos importantes e estratégicos, pois, assim como a tecnologia facilita o processo da informação, também provoca a exposição do seu emissor (BRUM, 2017, p. 121).

Um aspecto essencial no uso dessa ferramenta inovadora, somados à tecnologia, é a utilização de metodologia, planejamento e estratégia muito bem definidos. Desse modo, os empregados terão os canais com diálogos mais rápidos, como fontes seguras e oficiais, criando um vínculo de confiança com a organização. O espaço gerado para a troca de informações, experiências e conteúdos é, certamente, um dos maiores benefícios das redes sociais internas.

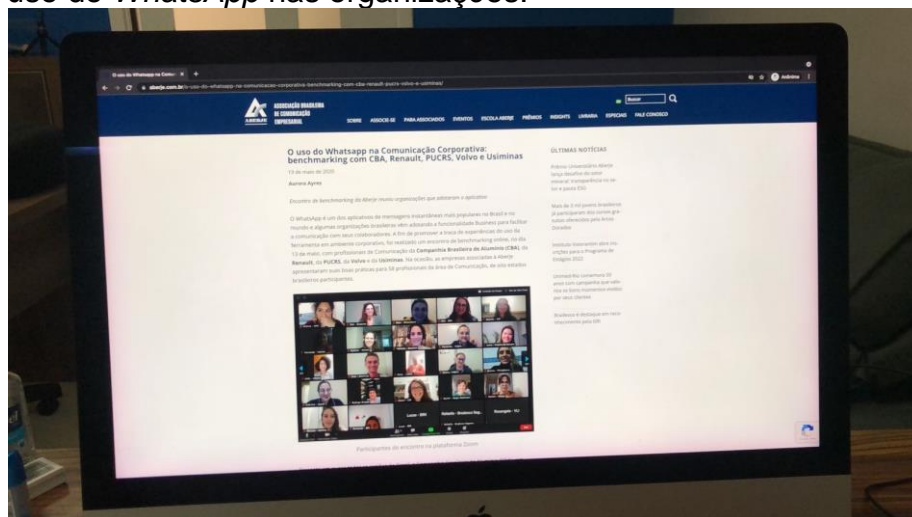
Se alguns aspectos da questão são mais claros, outros precisam ser investigados. As organizações não são iguais e a utilização do *WhatsApp*, também se apresenta com diversas variações em escala, forma de utilização e impactos. Assim, para iniciar qualquer tipo de planejamento estratégico ligado a gerar melhor efetividade no uso do aplicativo é necessário primeiro um diagnóstico que possa identificar as peculiaridades da adoção e identificar potenciais problemas na mesma, a fim de, então, propor medidas mais orientadas a um uso mais efetivo e sinérgico.

### 3.2 A Utilização do Aplicativo *WhatsApp* em Ambiente Corporativo

Percebe-se que o uso de dispositivos tecnológicos na comunicação interna, em especial com o aplicativo *WhatsApp*, foi intensificado em função das medidas de mitigação e supressão para conter a disseminação do novo coronavírus. Com o isolamento social tornou-se um dos principais canais entre empregadores, líderes e empregados, resultando uma maior aproximação, engajamento e integração, além de um diálogo muito mais rápido.

A Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE), em maio de 2020, em plena pandemia de COVID - 19, reuniu profissionais de comunicação da Companhia Brasileira de Alumínio (CBA), da Renault, da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), da Volvo e da Usiminas, em um encontro remoto de *benchmarking* sobre o uso do *WhatsApp* como instrumento de comunicação corporativa (Figura 5). De acordo com os participantes, com o isolamento social, o aplicativo tornou-se um dos principais canais entre líderes e empregados, resultando em uma maior proximidade e mais engajamento (AYRES, 2020).

**Figura 5** - Encontro remoto de *benchmarking* da Aberje sobre uso do *WhatsApp* nas organizações.



Fonte: Ayres (2020).

Para a gerente de Comunicação Corporativa da CBA, Fernanda Bolzan de Oliveira, a mudança começou em 2017 por meio de um trabalho de ressignificação da comunicação interna da companhia. Ressalta a gerente:

A partir de um diagnóstico, entendemos que o *WhatsApp* poderia ser uma oportunidade de uma comunicação com maior alcance, considerando a pluralidade, a agilidade, a familiaridade e a possibilidade inicial de interação, que até então era apenas informativa, de mão única, por meio de *e-mails*, jornal mural e comunicado (AYRES, 2020).

Nas empresas, a adesão dos empregados não é feita de forma obrigatória e o aplicativo é utilizado apenas em horário administrativo, com exceção em momentos de crise. Entre as premissas para o seu uso estão a interatividade, conteúdos estratégicos, agilidade e linguagem informal. Lidiane Amorim, assessora de Comunicação e Marketing da PUCRS, revela que um guia de boas práticas foi desenvolvido para o uso do aplicativo voltado para o público interno, com alguns parâmetros buscando orientar, sobretudo, as lideranças. Esse guia ratificava a utilização racional do aplicativo, com avisos rápidos, mantendo líderes e equipes em sintonia com os acontecimentos organizacionais (AYRES, 2020).

Os ganhos obtidos em relação ao alcance e a efetividade do uso da ferramenta também foram destacados no evento. Fabíola Roes, analista sênior de Comunicação e Marketing da Renault do Brasil, analisa que nos períodos de crise, a comunicação é intensificada no aplicativo e as informações são disponibilizadas mais rapidamente aos gestores. “Percebemos o quanto o app está sendo prático e útil. Nunca falamos tanto em comunicação quanto agora”, avalia a analista (AYRES, 2020).

Os participantes do encontro destacam que o *WhatsApp* é utilizado apenas em horário comercial. De modo geral, as mensagens corporativas são enviadas de acordo com o assunto e outras encaminhadas conforme as especificidades da área, do departamento ou da unidade. Cores e *tags* também são utilizadas nas planilhas para facilitar a gestão de informações.

A interação propiciada pelas redes sociais digitais marca uma nova possibilidade de relacionamento com o público interno, diminuindo distâncias entre os interlocutores e contribuindo para um processo comunicacional mais horizontalizado. Com uma estratégia bem definida e uma ferramenta adequada, o *smartphone* pode ser o grande aliado da comunicação interna. A rede social corporativa aproxima os colaboradores e promove o engajamento dos profissionais com a empresa e seus valores. Mas também existem questões que devem ser consideradas e estudadas na adoção desse tipo de comunicação, como por

exemplo o excesso de informação, segurança digital, horário de uso, redução no foco, senso de urgência dentre outros.

## **4 O ESTUDO DE CASO DO SEBRAE-MA**

### **4.1 Descrição do Campo da Pesquisa - SEBRAE-MA**

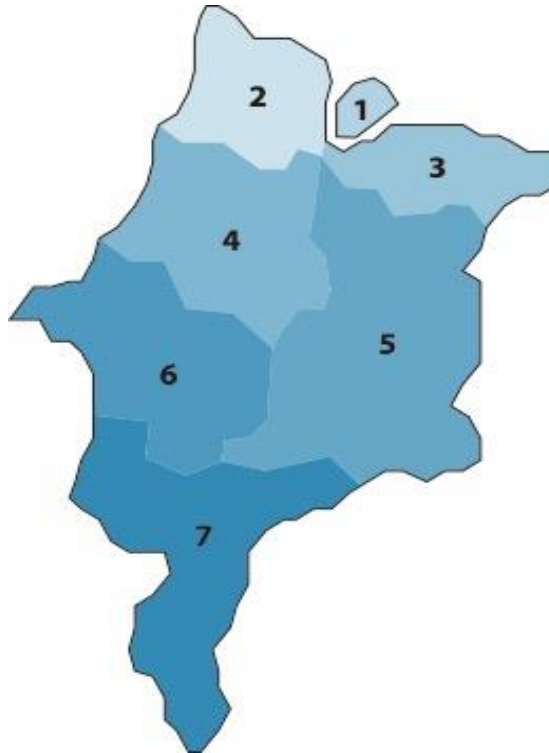
O Sebrae Maranhão se insere no contexto do apoio local ao empreendedorismo e desenvolvimento econômico alinhado à missão global do Sebrae Nacional de fomento, criação, expansão e modernização das micro e pequenas empresas em todo o território brasileiro. A origem desta missão, que é o cerne da marca Sebrae e que constitui sua imagem, percepções, associações e relacionamentos, nos remonta aos anos 1970, quando foram criados seus embriões: os Núcleos de Assistência Industrial (NAI) e os Centros de Assistência Gerencial (CEAG), que por sua vez resultaram na criação, no ano de 1972, do Cebrae, primeiramente com C, de Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena e à Média Empresa.

Com o Programa Nacional de Desestatização, em 1990, o Cebrae se transforma em Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, um serviço social autônomo e desvinculado do Governo, entidade privada sem fins lucrativos, com foco no fortalecimento do empreendedorismo e na aceleração da formalização de novos agentes econômicos, entendidos pela instituição como fundamentais para o desenvolvimento socioeconômico do Brasil. Hoje, com 49 anos, o Sistema Sebrae possui uma central coordenadora, o Sebrae Nacional, e unidades operacionais em todos os Estados da Federação e no Distrito Federal.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) é uma entidade privada, sem fins lucrativos, que promove a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos micros e pequenos empreendimentos – aqueles com faturamento bruto anual de até 4,8 milhões. Atua com 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, orientação para o acesso ao crédito e à inovação, estímulo ao associativismo e cooperativismo, promoção de feiras, rodadas de negócios e outras ações de acesso e ampliação de mercado para MPEs, além do fomento, junto a governos federal, estaduais e municipais, para melhoria no ambiente legal para os pequenos negócios locais, por meio da desburocratização e da inclusão desses empreendimentos nas compras públicas. Conforme figura 6, a entidade está presente em sete territórios

por meio de onze regionais, dois Núcleos de Atendimento Empresarial (NAE) e dois Postos de Atendimento Empresarial.

**Figura 6** - Territórios atendidos pelo Sebrae no Maranhão.



Fonte: O autor (2020).

1. Região metropolitana de São Luís, atendida pela Unidade Regional de São Luís e Sebrae Sede;
2. Baixada e Litoral Ocidental Maranhenses, atendidos pela Unidade Regional de Pinheiro;
3. Lençóis e Munim, e o Baixo Parnaíba, que são áreas de atuação das Unidades Regionais Lençóis/Munim, juntamente com o NAE Barreirinhas, e Chapadinha, respectivamente;
4. Pindaré/Mearim, onde atuam os profissionais lotados nas Unidades Regionais de Santa Inês e Bacabal;
5. Cocais e Centro Maranhense, que são atendidas pelas Unidades Regionais de Caxias – juntamente com o NAE Timon, e as Unidades Regionais de Presidente Dutra e Grajaú, além do Posto de Atendimento de Colinas;
6. Tocantina, que é área de atuação das Unidades Regionais de Imperatriz e Açailândia;



7. Cerrado Sul, onde atuam os profissionais lotados na Unidade Regional de Balsas, juntamente com o Posto de Atendimento de Pastos Bons (SEBRAE, 2018).

As soluções desenvolvidas pelo Sebrae atendem desde o empreendedor que pretende abrir seu primeiro negócio até pequenas empresas que já estão consolidadas e buscam um novo posicionamento de mercado ou expandir suas empresas já em funcionamento, ou pelo atendimento coletivo setorial e encadeamento produtivo, para grupos de empresas, em macros segmentos econômicos e/ou em regiões estrategicamente escolhidas pela entidade, que são alvos de projetos de desenvolvimento. Os públicos-alvo do Sebrae são os pequenos negócios urbanos - Microempreendedor Individual (MEI), Microempresa (ME), Empresa de Pequeno Porte (EPP), empresas rurais ou produtor rural, além das pessoas físicas, que tem negócios próprios informais ou que tem uma ideia de negócio e estão transformando em empresa ou jovens e estudantes que podem vir a ser empreendedores.

As áreas de atuação do Sebrae são as seguintes:

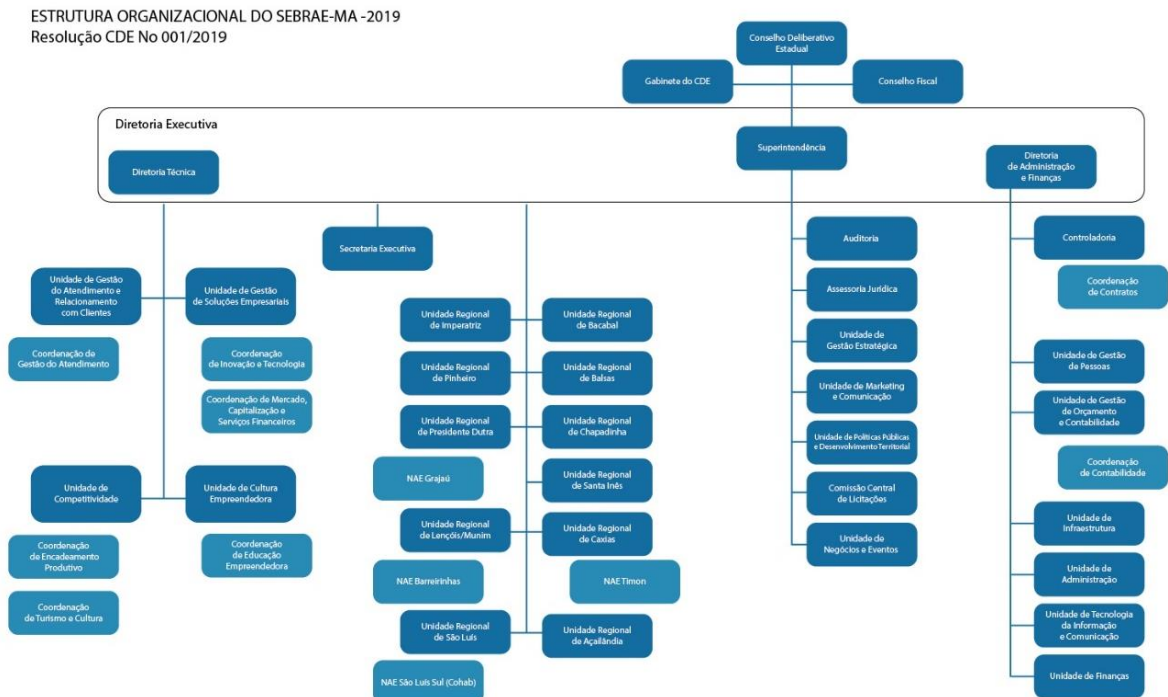
1. Gestão, para qualificar empreendedores e empresários no gerenciamento de seus negócios;
2. Mercado, para capacitar e criar meios para que as empresas acessem novos clientes e mercados, bem como ampliem suas vendas;
3. Inovação e tecnologia, para melhorar a qualidade de produtos e processos e estímulo à criatividade e inovação;
4. Acesso à Crédito, para auxiliar empresas e empreendedores no correto planejamento para acessar o crédito e serviços financeiros e;
5. Políticas de Desenvolvimento, para articular a criação de ambiente legal que incentivem o empreendedorismo, que possibilitem o crescimento e a competitividade das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) (SEBRAE, 2018).

No Maranhão, o público interno do Sebrae é formado por colaboradores/empregados, *trainees*; estagiários, menores aprendizes, terceirizados, dirigentes e conselheiros, num total de 275 pessoas inseridas numa estrutura internamente organizada a nível de cargos e departamentos. Desse total, 150 são funcionários, divididos da seguinte forma: Conselho Deliberativo - 4 funcionários, Superintendência – 22 funcionários, Diretoria Técnica- 84 funcionários,

Diretoria de Administração e Finanças – 37 funcionários e Unidade de Marketing e Comunicação - 3 funcionários.

A figura 7 apresenta esse organograma.

**Figura 7 - Estrutura Organizacional do Sebrae – MA (2019).**



Fonte: O autor (2020), adaptado do Sebrae-MA (2019).

Como pode-se observar na figura 7, a estrutura organizacional do Sebrae-MA é constituída do Conselho Deliberativo Estadual, Conselho Fiscal, Diretoria Executiva, Unidades de Gestão, Assessorias e Unidades Regionais, Supervisores e Coordenadores Técnicos e Secretaria Executiva.

A gestão administrativa e técnica do Sebrae-MA é exercida pela Diretoria Executiva, onde se encontra a Unidade de Marketing e Comunicação (UMC), área considerada estratégica e que responde pela orientação, planejamento, implementação e coordenação de estratégias e ações para divulgação institucional e promoção de produtos e serviços da entidade.

## 4.2 O Modelo de Comunicação da Instituição

Com a missão de contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima favorável e propício ao cumprimento das metas estratégicas da instituição, a Unidade de Marketing e Comunicação do Sebrae-MA adota um modelo de comunicação integrada para a realização de diversos objetivos como, motivar e integrar o corpo funcional, compartilhar informações, direcionar as ações para as metas principais, contribuir para a alavancagem dos potenciais humanos, criar sinergia intersetores, oferecer maior transparência aos objetivos e às metas da organização, promover diálogo e relacionamento com seus públicos de interesse, posicionar e projetar a imagem e identidade corporativa da organização na sociedade, dentre outros. O modelo de comunicação adotado pela instituição está desenhado conforme a figura 8 a seguir:

**Figura 8** - Modelo de comunicação Sebrae-MA



Fonte: O autor (2020).

Na análise do modelo comunicação adotado pelo Sebrae-MA, a Unidade de Marketing e Comunicação é responsável pelas Coordenações Regionais e pelos núcleos de Publicidade e Propaganda, Assessoria de Imprensa e Conteúdo da

Marca, Endomarketing e Comunicação Interna, Realização e Presenças em Eventos, Canais Digitais e Coordenação das Regionais.

De acordo com as Diretrizes do Processo de Gestão da Marca do Sebrae-MA (SEBRAE, 2019) as ações de Publicidade e Propaganda visam promover o Sebrae de forma institucional, bem como divulgar seus produtos e serviços com apoio de agência de publicidade licitada. O núcleo de Assessoria de Imprensa, trabalha de forma estratégica com o objetivo de conquistar espaços espontâneos nos principais veículos de comunicação do estado. A Comunicação Interna e o Endomarketing alinham os interesses e desejos de comunicação da marca com as necessidades dos colaboradores, enquanto o núcleo de Realização e Presença em eventos reforça o posicionamento no mercado da instituição e comunica sua atuação por meio da realização/correalização de ações ou eventos próprios e também pela presença em eventos de terceiros. E a atuação do Sistema Sebrae em comunicação digital tem como objetivo principal o desenvolvimento de canais interativos de comunicação para promoção dos interesses, ações, produtos e posicionamentos da marca.

Cada ação comunicacional prevista para os cinco núcleos é realizada em linha com a filosofia da Comunicação Integrada, definido por Kunsch (2016c, p.150) e executadas também por meio do uso das (TICs), como por exemplo o *WhatsApp*, o que caracteriza o modelo proposto por Corrêa (2009b). É a Comunicação Digital Integrada ao plano estratégico da comunicação do Sebrae - MA. A utilização de recursos tecnológicos traz consigo muitas vantagens como por exemplo agilidade, rapidez e engajamento, mas também, pode apresentar alguns riscos quando implantados sem efetividade para realidade da empresa. Conhecer e diagnosticar de que maneira esses dispositivos estão inseridos no ambiente organizacional parece ser primordial para identificar oportunidades de melhorias e promover ajustes, aumentando assim a eficácia enquanto canais de comunicação. O uso regular do aplicativo *WhatsApp*, faz com que as empresas necessitem regulamentar e formalizar esses dispositivos, com utilização deste benefício tecnológico para agregar valor nas tarefas de todos.

### 4.3 Estudo de Caso

A partir da concepção que o uso do aplicativo *WhatsApp* é um evento contemporâneo, optou-se pelo método do estudo de caso. Em geral, os estudos de caso são comumente vistos como de natureza qualitativa na coleta e no tratamento de dados, podendo também recorrer a métodos quantitativos. Sendo assim, a metodologia utilizada nesta investigação utiliza uma abordagem funcional e híbrida entre o quantitativo e o qualitativo, propiciando relação profícua entre o pesquisador e o respondente e, por conseguinte, maior completude nas respostas. Selecionou-se, pois, essa abordagem conjugada, unindo a intenção de entender a natureza do fenômeno social, com o instrumental estatístico, para uma análise mais amíúde e a validação de todo o processo.

De acordo com Yin (2005, p. 32), “Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo, dentro de um contexto da vida real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Para a análise, observação e levantamento de informações para esta pesquisa, o universo escolhido foi o Sebrae-MA. Essa instituição representou o campo das indagações centrais, porque se adotou ali o aplicativo *WhatsApp* como instrumento de comunicação interna.

Para a coleta de informações foram aplicados questionários com toda equipe da Unidade de Marketing e Comunicação, na fase de validação e com todos os funcionários de todos os níveis hierárquicos da instituição, na fase de implementação.

O questionário, com perguntas abertas e fechadas voltadas especificamente para o tema, após a autorização dos gestores da instituição, foi aplicado aos sujeitos da pesquisa, através da ferramenta *Google Forms*. O uso da plataforma é uma opção *on-line* que permite o acesso pelo *desktop*, *tablet* e *smartphone*. O *link* foi disponibilizado através dos *e-mails* institucionais dos funcionários.

O questionário consiste em um conjunto de questões pré-elaboradas, sistemática e sequencialmente dispostas em itens que constituem o tema da pesquisa, com o objetivo de suscitar dos informantes, respostas por escrito ou verbalmente sobre assunto que os informantes saibam opinar ou informar. É uma interlocução planejada (CHIZZOTTI, 2000, p. 55).

Após as fases de coleta, descrição e análise, os dados obtidos pela pesquisa foram consolidados em um conjunto de procedimentos e ações para solucionar os problemas. Optou-se pelo desenvolvimento de uma ferramenta capaz de fazer um diagnóstico e demonstrar como *WhatsApp* está sendo utilizado em ambientes organizacionais

## 5 PROPOSTA DE PRODUTO: FERRAMENTA DE DIAGNÓSTICO DE UTILIZAÇÃO DO *WHATSAPP* EM ORGANIZAÇÕES

### 5.1 Metodologia de Desenvolvimento de Produto

Para este estudo exploratório foi escolhida uma organização local, no caso, o Sebrae, no Maranhão e determinado o objetivo, analisando o uso do aplicativo de mensagens *WhatsApp* como instrumento de comunicação interna e propor uma ferramenta de diagnóstico capaz de demonstrar como os funcionários utilizam o app no dia a dia, na organização.

Com esses objetivos traçados, buscou-se aprofundar os estudos acerca do objeto e de forma colaborativa com a instituição, desenvolver um produto capaz de resolver a seguinte questão - de que maneira o *WhatsApp* está sendo incorporado no contexto da comunicação interna?

Com esses dois pontos bem delineados e numa transferência do conhecimento técnico – científico da universidade para o mercado, que ajuda as organizações na resolução de problemas reais, determinou-se a abordagem, que parece ser a mais adequada, para essa etapa da pesquisa: o *design science research*, uma escolha metodológica complementar.

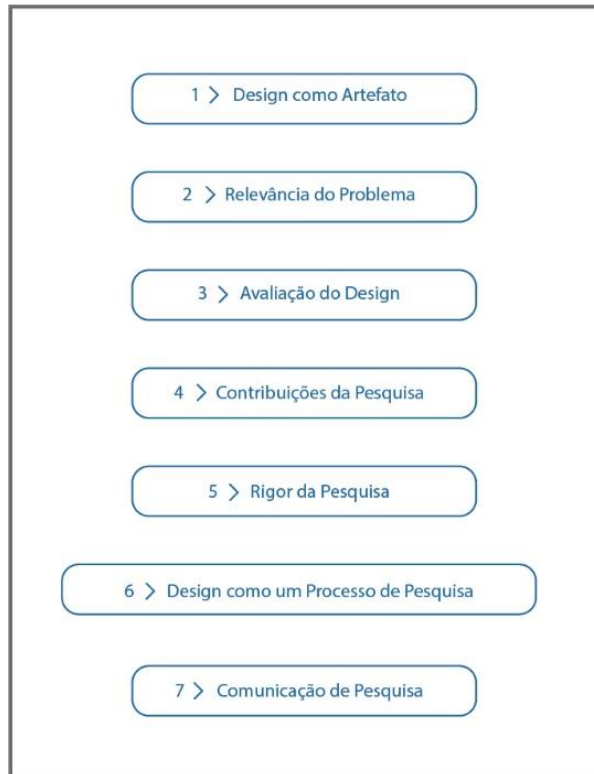
A obra de Simon (1996), introduziu a expressão *Science of Design* que recebeu várias traduções para o português, dentre elas: Ciência da Engenharia, Ciência do Projeto e Ciência do Artificial. A pesquisa *design science*, frequentemente associada a métodos das áreas de engenharia, aplica-se também em diversas outras áreas das ciências tradicionais, que têm como objetivos, apenas explicar e descrever. Como explica Dresch (2020, p. 67)

Como método de pesquisa orientado à solução de problemas a *design science research* busca, a partir do entendimento do problema, construir e avaliar artefatos que permitam transformar situações, alterando suas condições para estados melhores ou desejáveis. Ela é utilizada nas pesquisas como forma de diminuir o distanciamento entre teoria e prática.

Portanto, ela possui características voltadas a prática do fazer e assume um paradigma epistemológico que pode orientar estudos, solucionar problemas e ao projeto de artefato. Os artefatos, de acordo com a metodologia são classificados em constructos, modelos, métodos e instanciações.

Para Hevner *et al.* (2004), *Design Science Research* é um processo de pesquisa que possui sete critérios fundamentais que devem ser levados em consideração, na demanda da criação de artefatos, conforme figura 9.

**Figura 9** - Critérios para condução das pesquisas que utilizam a *design science research*.



Fonte: O autor (2020), adaptado de Hevner *et al.* (2004, p. 83).

Com base nos autores, as pesquisas desenvolvidas pelo *design science research* devem propor artefatos com o fator viabilidade (critério 1). O objetivo desses modelos é desenvolver soluções para resolver problemas com grande relevância nas organizações (critério 2). A utilidade, a qualidade, a eficácia e a avaliação e todas as contribuições da pesquisa devem se demonstradas com rigor (critério 3). Uma pesquisa deve prover contribuições claras e verificáveis e ser baseada em aplicação de métodos rigorosos e devem ser esclarecidas para todos os interessados, tanto para profissionais interessados na resolução de problemas organizacionais, quanto para a academia (critérios 4 e 5). A busca por um artefato efetivo exige a utilização de meios que estejam disponíveis (critério 6). Por último, as pesquisas com o método *design science research* devem ser apresentadas tanto



para o público mais orientado a tecnologia, quanto para aquele mais orientado para a gestão (critério 7).

Assim, o artefato deve, necessariamente, ser uma solução para um problema até então não solucionado, como por exemplo a falta de um protocolo de uso do *WhatsApp* nas organizações. A solução proposta, elaborada a partir dos critérios *design science research*, é uma ferramenta que se constitui de um processo detalhado, a seguir:

Aplicação de instrumento de coleta de dados junto aos funcionários sobre a atual situação de uso do *WhatsApp* na organização. Para tanto, foi elaborado um formulário *on-line*, capaz de ser aplicado, inclusive, remotamente e que pode ter como público, apenas setores específicos da organização (Unidade de Marketing e Comunicação do Sebrae -MA, por exemplo) ou até todo o conjunto de pessoas envolvidas com a organização.

1. Análise dos dados inicialmente coletados na etapa anterior para caracterização de uma matriz de uso a ser explicada abaixo.
2. Opcionalmente, realizar grupo focal para explorar com mais detalhes, questões suscitadas pelos dados do formulário inicial.
3. Aplicação da matriz de uso, de forma a gerar um perfil de utilização estruturado e, por isso, possibilitando posteriores transformações, inclusive automatizadas, via algoritmos.
4. Opcionalmente, aplicar código para análise exploratória básica de conversação nos grupos de *WhatsApp* que possam gerar *insights* sobre atores, relevância e modos de utilização. Esse código foi desenvolvido no LABCOM sob coordenação do professor Márcio Carneiro dos Santos, disponibilizado através do *site* ([www.labcomdigital.com.br](http://www.labcomdigital.com.br)).
5. Análise geral dos dados levantados, seguida de geração de relatório, caracterizando a utilização, os principais problemas identificados e eventuais ações, para corrigir ou aumentar a performance da utilização.

Após a coleta de dados, a organização das informações será feita com base na categorização dos assuntos. O questionário, disponibilizado no *Google Forms* em outubro de 2020 para os funcionários da Unidade de Marketing e

Comunicação do Sebrae-MA e em junho de 2021 para as demais áreas da instituição, foi elaborado com base nos seguintes tópicos:

- De que forma o aplicativo *WhatsApp* está sendo utilizado pelos dirigentes e funcionários da instituição;
- De que maneira o aplicativo *WhatsApp* está inserido nos processos comunicacionais internos da instituição;
- Se o aplicativo *WhatsApp* é incluído frequentemente no planejamento das campanhas internas da instituição;
- Quantos grupos de *WhatsApp* existem atualmente na instituição;
- Quem administra os grupos de *WhatsApp* da instituição;
- Quais as vantagens percebidas no uso do aplicativo *WhatsApp* pela instituição;
- Quais os tipos de mensagem são utilizados nos grupos do aplicativo *WhatsApp* da instituição;
- Qual é o fluxo de comunicação em que o aplicativo é mais utilizado na instituição;
- Qual é o nível de comunicação em que o aplicativo é mais utilizado na instituição;
- Quais são as melhores práticas no uso do aplicativo *WhatsApp* na instituição;
- Existe algum protocolo de uso do aplicativo *WhatsApp* na instituição;
- O uso do aplicativo *WhatsApp* foi intensificado, em função da pandemia;
- A instituição está adotando a versão *business* do aplicativo;
- Se todos os funcionários possuem aparelho celular corporativo e plano de telefonia móvel;
- Qual é o nível de engajamento da equipe no aplicativo *WhatsApp* da instituição.

Como resultado dessa fase, a partir de ajustes, criou-se um instrumento que passou por um pré-teste e foi utilizado com a mesma estrutura, na etapa seguinte da pesquisa, que compreenderam coletar dados dos demais públicos considerados internos no Sebrae-MA, bem como para entidades que apresentam o mesmo perfil da instituição.

## 5.2 Matriz de Utilização

A matriz desenvolvida para a ferramenta foi de fácil utilização e de simples entendimento, o que ajudou no processo de priorização dos problemas e de situações onde o *WhastApp* está inserido no contexto da comunicação interna. Ela previu as seguintes variáveis ou métricas para análise:

- a) Dispersão - índice de utilização em caráter individual – quanto maior a dispersão menos uso corporativo ou formal foi identificado;
- b) Tamanho - está relacionado à quantidade de utilizadores identificados;
- c) Diversidade/Homogeneidade - nesse aspecto são analisados os grupos ou clusters de utilizadores, agrupados por segmentos de gênero, hierarquia e outros;
- d) Direção do Fluxo - observa o sentido das mensagens numa perspectiva hierárquica e vertical;
- e) Nível de Formalidade - avalia o grau de institucionalidade do grupo a partir dos textos publicados;
- f) Horários - verifica a utilização dentro e fora do período formal de trabalho;
- g) Multimídia - observa a utilização de imagens, vídeo e áudios dentro do total da utilização.
- h) Identidade visual - observa a utilização de elementos visuais ligados à organização.

Analisando os dados obtidos com base na Matriz de Utilização, pode-se visualizar, através de um quadro (Figura 10), as variáveis ou métricas numa escala de 1 a 5, onde 1 corresponde a um grau mais elevado e o 5, um grau mais baixo.

**Figura10** - Quadro matriz de utilização.

	1	2	3	4	5
Dispersão	■	□	□	□	□
Tamanho	■	□	□	□	□
Diversidade / Homogeneidade	□	□	□	□	■
Direção do Fluxo	□	□	□	■	□
Nível de Formalidade	□	□	□	■	□
Horários	□	□	■	□	□
Multimídia	■	□	□	□	□
Identidade visual	□	■	□	□	□

Fonte: O autor (2021).

### 5.3 Algoritmo para Análise de Grupos

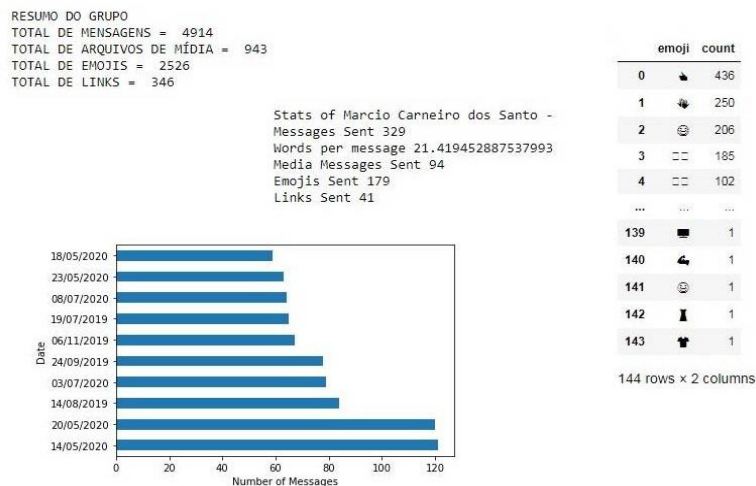
Desenvolvido pelo professor Márcio Carneiro, coordenador do Laboratório de Convergência de Mídias - LABCOM/UFMA, o LWA (LABCOM *WHATSAPP*) é uma ferramenta que a partir dos arquivos de conversação de grupos, que podem ser exportados por meio do próprio aplicativo, permite análises exploratórias simples, como verificação de centralidade entre os membros do grupo, identificação de perfil, nível de uso de *emoticons*, caracterização de períodos mais frequentes, de utilização, entre outras métricas. O *software* estará disponível para pesquisadores cadastrados no segundo semestre de 2021 em modo de teste e terá seu acesso via *web*, a partir da solução *Google Colab*. Abaixo seguem algumas imagens das telas geradas pelo LWA. Na figura temos um *print* do *dataset* gerado que organiza data e hora de publicação, autores, mensagens e contagens diversas.

**Figura 11** - Dataset extraído do arquivo de conversas.

	Date	Time	Author	Message	emoji	uricount	Letter_Count	Word_Count
1	10/06/2019	12:56		Com muita satisfação e alegria publicamos o li...	😊	1	377	57
2	10/06/2019	12:57		;) 🤔	🤔	0	39	6
3	10/06/2019	12:58		👍👍👍👍	👍, 🤔, 🤔, 🤔	0	4	1
4	10/06/2019	12:59		👍👍👍👍	👍, 🤔, 🤔, 🤔	0	6	1
5	10/06/2019	13:01		👍👍👍👍👍👍👍👍👍	👍, 🤔, 🤔, 🤔, 🤔, 🤔, 🤔	0	12	1
...	...	...		...	...	...	...	...
4913	08/07/2020	17:28		Repassa	😊	0	7	1
4914	08/07/2020	17:32		👍	👍	0	2	1
4915	08/07/2020	17:32		grata	😊	0	5	1
4918	08/07/2020	20:25		Perfeito! Depois vamos organizar a proposta da...	👍	0	88	14
4919	08/07/2020	20:27		Tá certo	😊	0	8	2

Fonte: LABCOM – UFMA (2021).

**Figura 12** - Exemplos de relatórios possíveis para extração.



Fonte: LABCOM – UFMA (2021).

Na figura 11 e 12, demonstram-se alguns conjuntos de métricas que podem ser extraídos, tais como números gerais de publicação do grupo, números individuais dos participantes, tais como, o número de mensagens enviadas e média de palavras por mensagem, bem como contagem e classificação de *emojis* e datas com maior quantidade de mensagens. Abaixo na figura 13, temos uma nuvem de palavras mais frequentes, gerada pelo próprio *software*, a partir da conversa do grupo.

**Figura 13** - Nuvem de palavras mais frequentes na conversação do grupo.



Fonte: LABCOM – UFMA (2021).

#### 5.4 Análise Preliminar de Dados Etapa de Validação

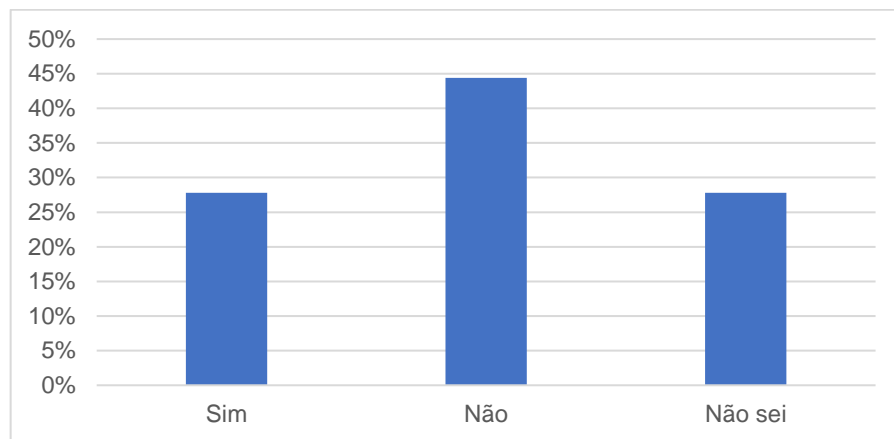
Todo estudo necessita de organização e agrupamento das informações coletadas de maneira a tornar explícito seus resultados. A constituição de categorias é exemplo de um modelo de formatação de dados. “[...] É necessário colocar em prática a invenção, não apenas como outro modo de sistematizar os dados, mas como maneira de apresentar as complexidades e as singularidades capturadas” (ROSÁRIO, 2016, p. 187).

Na etapa de validação ou pré-teste, o questionário (Apêndice A) foi disponibilizado no Google *Forms* em outubro de 2020, para os funcionários da Unidade de Marketing e Comunicação. Sua elaboração foi feita com base em tópicos sobre o objeto de estudo, o uso *WhatsApp* na instituição e as melhores práticas na utilização desse aplicativo.

Todos os funcionários da Unidade de Marketing e Comunicação colaboraram e responderam à pesquisa, anonimamente e de forma autônoma. Com um total de 18 respostas para 30 questões, sendo 27, com perguntas fechadas e 3, com perguntas abertas.

Como exemplo de sistematização na interpretação dos dados, apresenta-se alguns indicadores para o aprofundamento da análise, obtidos no resultado da pesquisa realizada com a equipe da Unidade de Marketing e Comunicação do Sebrae-MA. A categoria proposta é a existência de um protocolo no uso do aplicativo *WhatsApp*.

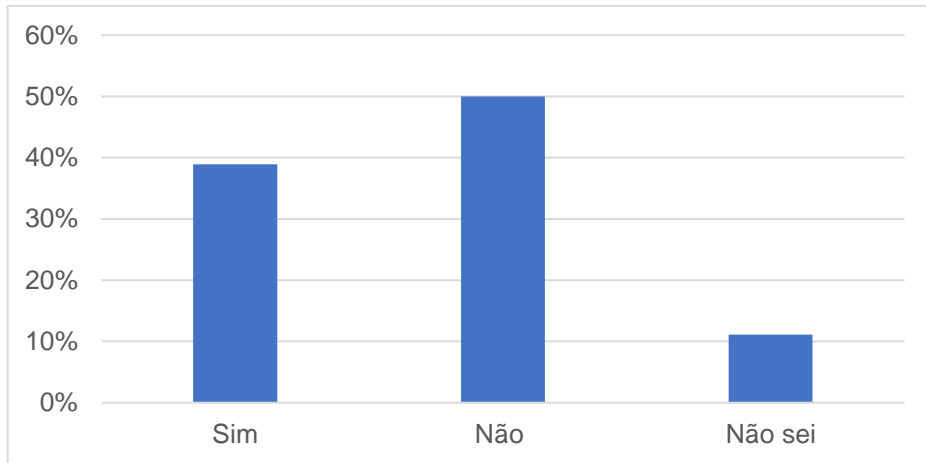
**Gráfico 1** - Existe algum protocolo de uso do aplicativo *WhatsApp* na instituição?



Fonte: O autor (2020).

A Unidade de Marketing e Comunicação do Sebrae-MA opinou sobre a existência de um protocolo no uso do aplicativo *WhatsApp* na instituição, sendo, 44,5% dos respondentes entendem que não existe tal protocolo, 27,8% avaliam que existe e 27% responderam que não sabem. Os dados aqui apresentados, apresentam indícios de haver um protocolo de utilização do *WhatsApp*, na comunicação interna da instituição, o que aparece não representar a realidade.

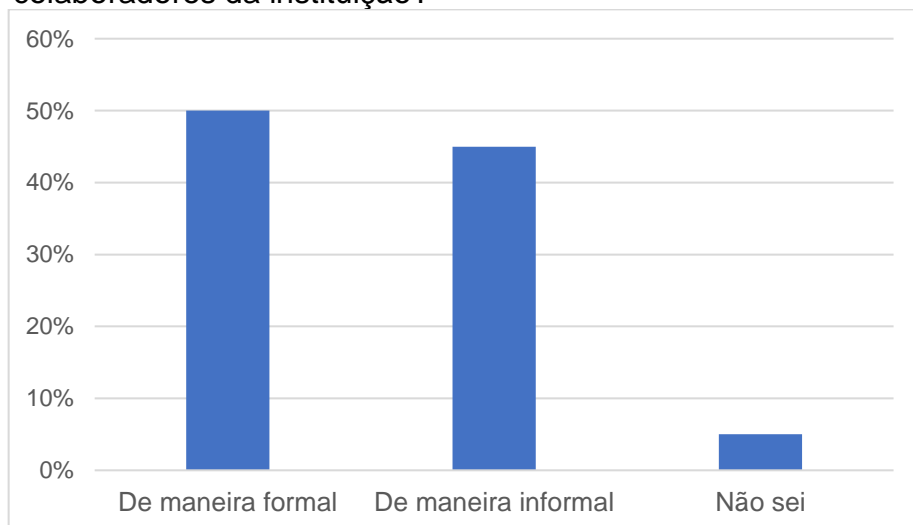
**Gráfico 2** - Caso a UMC possua um grupo exclusivo de *WhatsApp*, a sua utilização é feita de acordo com uma norma e somente nos dias e horários de trabalho?



Fonte: O autor (2020).

A seguinte questão pretendia investigar se o grupo de *WhatsApp* da Unidade de Marketing e Comunicação era utilizado somente nos dias e horários de trabalho. 50% dos respondentes apontaram que não, 38,9% responderam que sim e 11% disseram não saber. Percebe-se que a maioria dos integrantes dessa equipe afirmam que o uso do aplicativo *WhatsApp* pela Unidade de Marketing e Comunicação está sendo feito fora do horário normal, podendo ser caracterizado como hora extra da jornada de trabalho.

**Gráfico 3** - Na sua opinião de que forma o aplicativo *WhatsApp* está sendo utilizado pelos dirigentes, funcionários e colaboradores da instituição?



Fonte: O autor (2020).

Identificar a percepção do uso do aplicativo como sendo um instrumento de comunicação contratado e requerido pela instituição, também foi objeto da pesquisa de campo. 50% responderam que o uso é de maneira informal, 44,4% avaliam que é de maneira formal e o 5,6 % apontaram que não sabem. A maioria dos respondentes apontou que o aplicativo de mensagem não faz parte da estrutura comunicacional da instituição. Segundo Kunsch (2016c, p. 82), as comunicações formal e informal convivem simultaneamente nas organizações “[...] o sistema formal de comunicação de toda organização – o conjunto de canais e meios de comunicação estabelecidos de forma consciente e deliberada”. Enquanto o sistema informal de comunicações emerge das relações sociais entre as pessoas.

Na interpretação desses dados da pesquisa de campo realizada, percebe-se não existir dentre os funcionários da Unidade de Marketing e Comunicação do Sebrae-MA um consenso, nem tão pouco um alinhamento a respeito do uso aplicativo, como instrumento de comunicação interna. Talvez isso deva-se ao fato que no departamento, 14 pessoas são terceirizadas e somente 4 são funcionários, que vivenciam mais a organização no seu dia a dia. A partir dessas interpretações, a princípio, pode-se ao finalizar todos os ciclos de pesquisa, incluir também na proposição de implementação de melhores práticas, estratégias e ações específicas para os terceirizados da instituição.

Um outro ponto de análise diz respeito a questão aberta - Quais as suas sugestões para a melhoria na utilização do aplicativo *WhatsApp* na sua organização? A nuvem de palavras abaixo (Figura 14) ilustra as respostas obtidas, possibilitando uma visão geral das opiniões dos respondentes:

**Figura 14** - Nuvem de palavras da trigésima questão.



Fonte: O autor (2020).



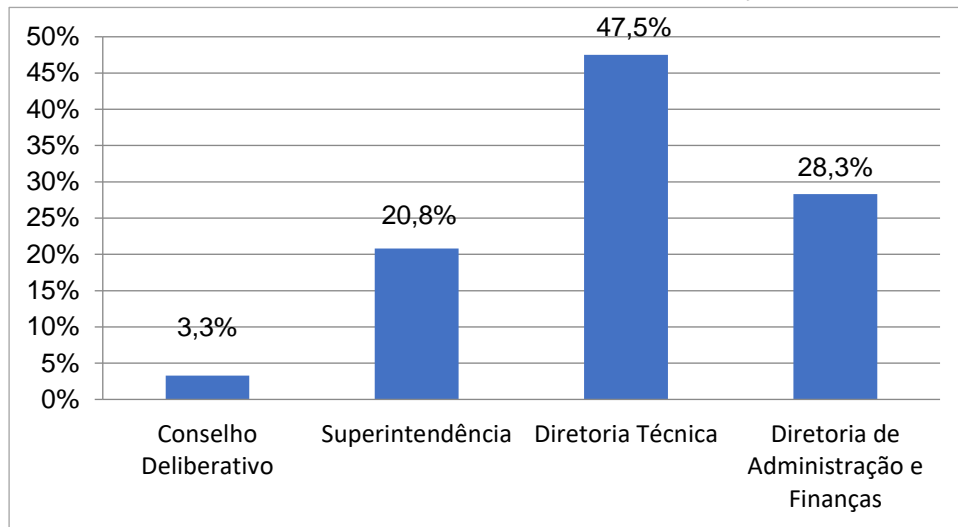
Dentre as sugestões, destacamos: a elaboração e disseminação de um manual de boas práticas no uso da ferramenta, estabelecimento de regras formais para o uso do *WhatsApp*, adotar normas e regras de utilização e uma norma que padronize publicações institucionais. As respostas, também indicam e reforçam a relevância do tema estudado e apontam para a necessidade do produto proposto.

Como resultado dessa fase, a partir de ajustes, criou-se um instrumento que permitiu ser pré-testado, e foi utilizado com a mesma estrutura na próxima etapa da pesquisa, a fase de implementação, que compreende coletar dados nos demais públicos considerados internos, pelo Sebrae-MA.

### **5.5 Análise Etapa de Implementação**

O questionário pré-testado e customizado para a etapa de implementação (Apêndice B), foi disponibilizado na plataforma *Google Forms* em julho de 2021 para todos os funcionários do Sebrae-MA. Apesar de muitos empregados estarem de férias no período, num total de 32, obteve-se 120 respostas anônimas e de forma autônoma, o que representa um percentual de cerca de 44% de participação, nesta etapa. Do universo pesquisado, 61,7% dos respondentes foram do gênero feminino e 38,3% do gênero masculino. O questionário continha 30 questões, sendo 27 perguntas fechadas e 3 perguntas abertas.

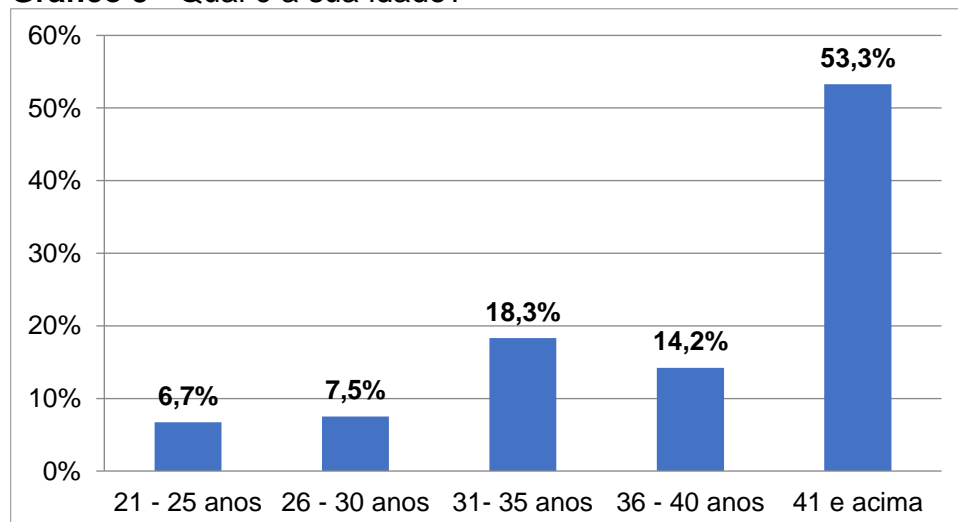
Como forma de exemplificar a sistematização na interpretação dos dados, apresenta-se alguns indicadores para o aprofundamento da análise, obtidos do resultado da pesquisa realizada com todos os funcionários do Conselho Deliberativo Estadual, Superintendência, Diretoria Técnica e Diretoria da Administração e Finanças do Sebrae-MA. O indicador proposto é qual sua área de trabalho na instituição.

**Gráfico 4 - Qual é a sua área de trabalho na instituição?**

Fonte: O autor (2021).

Este indicador demonstrou que 47,5% dos respondentes são da Diretoria Técnica. 28,3% da Diretoria de Administração e Finanças. 20,8% da Superintendência e 3,3% do Conselho Deliberativo. Estes percentuais indicaram que na Diretoria Técnica é onde se concentrou o maior número de respondentes, 87 do total de 150 funcionários.

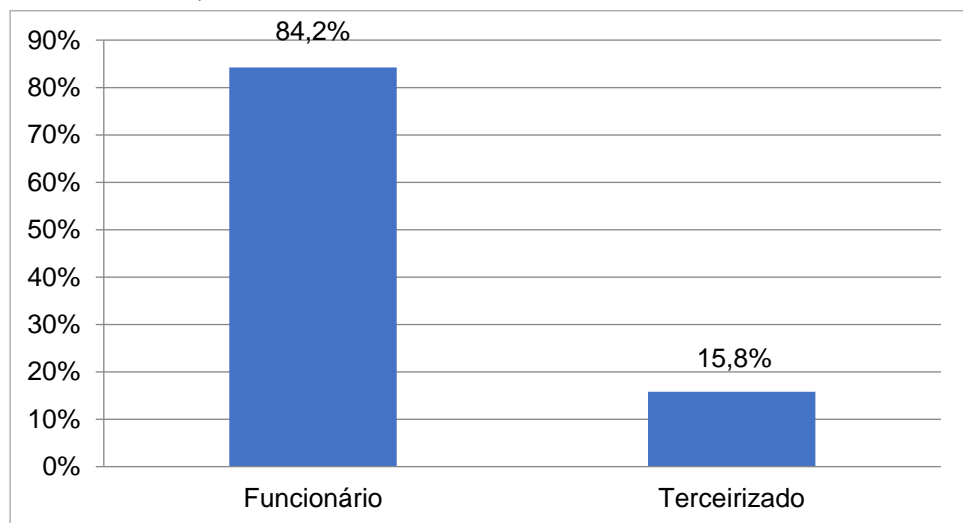
Além das áreas funcionais, a pesquisa identificou no gráfico 5 as gerações e as diferenças significativas das pessoas que participam do ambiente interno da organização.

**Gráfico 5 - Qual é a sua idade?**

Fonte: O autor (2021).

53,3% dos respondentes estão na faixa etária de 41 anos e acima. 14,2% na faixa de 36 a 40 anos. 18,3% se encontram entre 31 e 35 anos. 7,5% entre 26 e 30 anos e 6,7% na faixa etária de 21 a 25 anos. Daí conclui-se que a grande maioria faz parte da geração Y. Segundo Brito (2013), essa geração nasceu com a tecnologia em ascensão, estão em busca de inovação e quebra de paradigmas. Portanto, em tese, assimilam bem as disrupções nos processos de comunicação. A próxima categoria da pesquisa pretendeu identificar no gráfico 6, se o respondente era funcionário ou terceirizado.

**Gráfico 6** - Qual é o seu vínculo de trabalho com o Sebrae-MA?

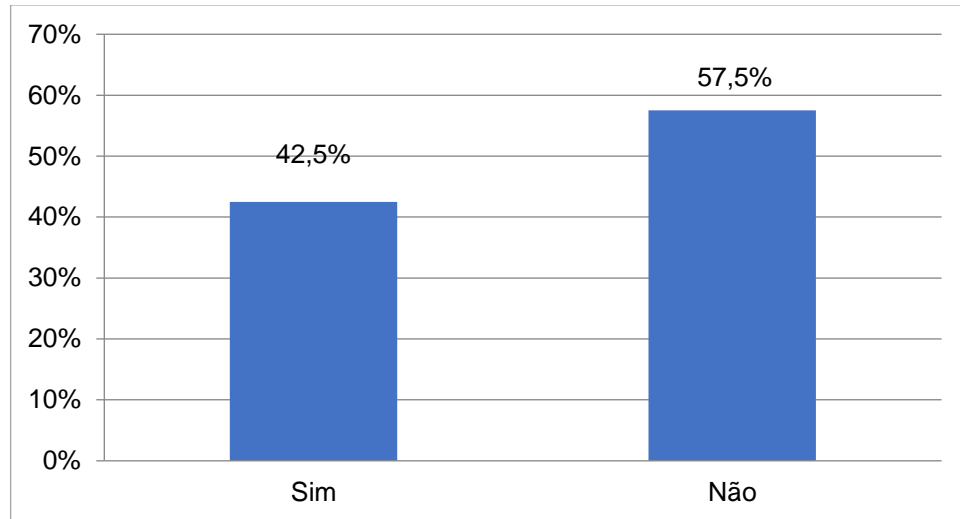


Fonte: O autor (2021).

Na categoria vínculo empregatício a pesquisa identificou 84,2% são funcionários e 15,8% são terceirizados. Pode-se inferir que o público terceirizado, não estando presente na instituição, interage mais com os funcionários através dos grupos de *WhatsApp*.

Uma outra categoria de análise no gráfico 7 diz respeito a questão – se o respondente possuía um aparelho celular corporativo, com plano de telefonia móvel.

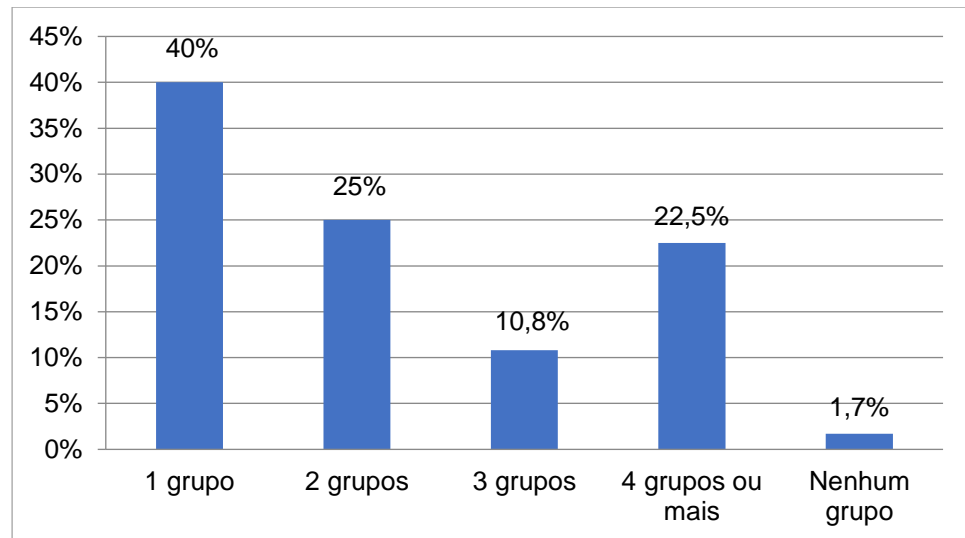
**Gráfico 7** - Você possui um aparelho celular corporativo com plano de telefonia móvel?



Fonte: O autor (2021).

42,5% responderam que sim, enquanto 57,5% dos respondentes disseram não possuir aparelho, com plano de telefonia corporativa. Esta questão apontou para um problema intrínseco à natureza da plataforma, que não foi criada para o uso empresarial. A maioria dos respondentes usa seus aparelhos e as mensagens da instituição acabam sendo misturadas às conversas pessoais.

A próxima questão no gráfico 8 identificou a quantidade de grupos existentes no departamento do respondente.

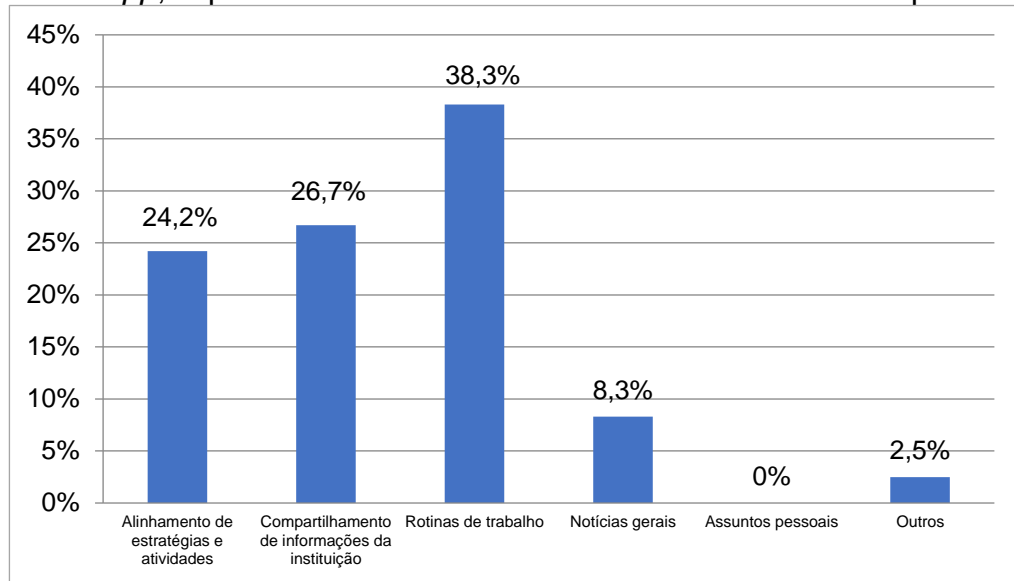
**Gráfico 8** - Quantos grupos de *WhatsApp* possui a sua área de trabalho?

Fonte: O autor (2021).

40% dos respondentes indicaram existir 1 grupo do aplicativo na sua área de trabalho. 25% disseram ter 2 grupos e 22,5% responderam 4 grupos ou mais. 10,8% disseram haver 3 grupos e 1,7% nenhum grupo. Os percentuais revelaram que o *WhatsApp* está presente nos processos comunicacionais da instituição e de acordo com o número de áreas da instituição, a quantidade de grupos existentes deve ser bem superior que a informada pela Unidade de Marketing e Comunicação, aproximadamente 30 grupos. A métrica “Diversidade e Homogeneidade” apontou para um alto índice.

A próxima categoria no gráfico 9 tinha como objetivo identificar quais são os assuntos frequentemente tratados nesses grupos.

**Gráfico 9** - Caso a sua área de trabalho possua um grupo exclusivo de *WhatsApp*, qual é o assunto tratado com maior frequência?

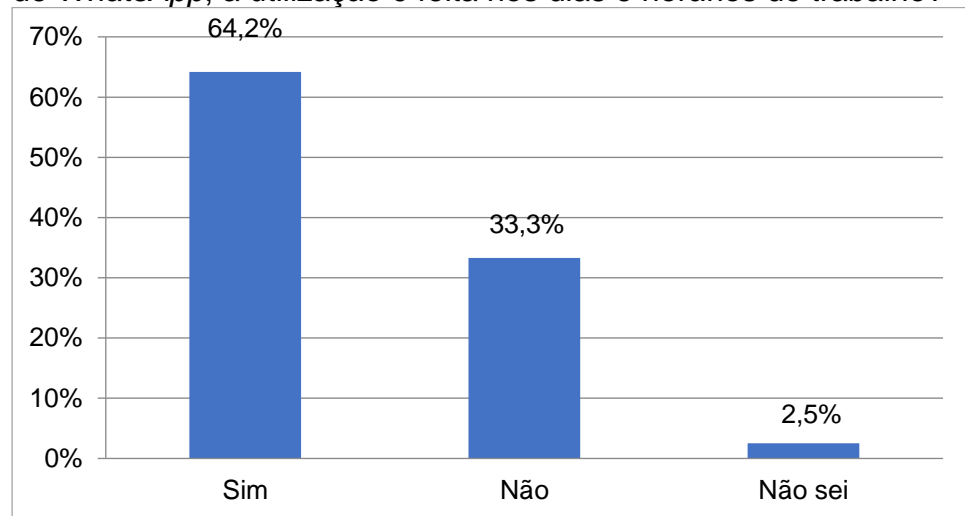


Fonte: O autor (2021).

As “Rotinas de trabalho” foram indicadas por 38,3% dos participantes da pesquisa. Em seguida “Compartilhamento de informações da instituição” foi o assunto que obteve 26,7% das respostas. “Alinhamento de estratégias e atividades” com 24,2% e 8,3% “Notícias gerais”. A resposta “Outros” com 2,5% e “Assuntos pessoais” não foi mencionado. A partir desses resultados, pode-se concluir que os grupos existentes de *WhatsApp* do Sebrae-MA abordam prioritariamente, conteúdos institucionais. Nessa questão, a Matriz de Utilização apontou um baixo nível na métrica “Dispersão”, isso quer dizer que os assuntos tratados nos grupos, na grande maioria, dizem respeito ao trabalho.

Os entrevistados também foram questionados se a troca de mensagens nos grupos de *WhatsApp* acontece nos dias e horários de trabalho. Os resultados no gráfico 10 demonstram que a maioria acha que sim, 64% e 33,3% que não. 2,7% responderam não saber. A matriz “Horários” apontou um grau elevado no uso do app dentro do período formal de trabalho.

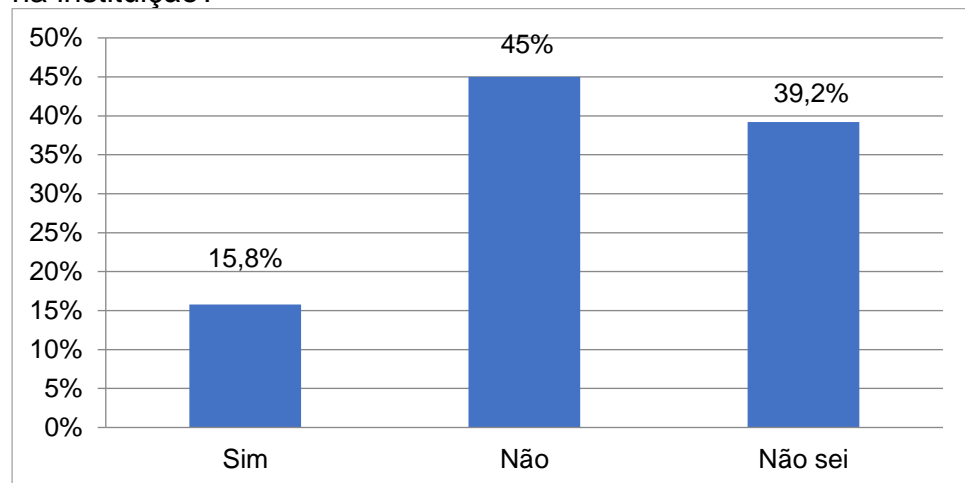
**Gráfico 10** - Caso sua área de trabalho possua um grupo exclusivo de *WhatsApp*, a utilização é feita nos dias e horários de trabalho?



Fonte: O autor (2021).

Quando a questão se referiu à existência de um protocolo para o uso do aplicativo *WhatsApp* no Sebrae- MA, a situação se repetiu, como já demonstrada na pesquisa feita com os funcionários da Unidade de Marketing e Comunicação, na etapa de validação. O gráfico 11 demonstra os resultados.

**Gráfico 11** - Existe algum protocolo de uso do aplicativo *WhatsApp* na instituição?



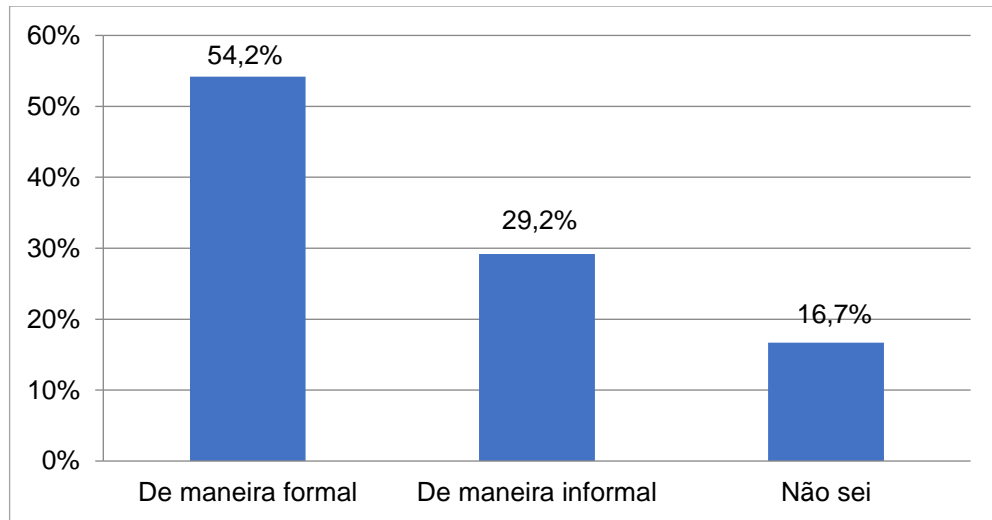
Fonte: O autor (2021).

45% responderam que não, 39,2% falaram não saber e 15,8% responderam que sim. É sabido que não existe qualquer protocolo, norma ou manual de uso do app na instituição.

Outro dado que coincide com os resultados já obtidos na etapa de teste do questionário é sobre a forma com que o aplicativo está sendo utilizado pelos

dirigentes e funcionários da instituição. No gráfico 12 os resultados são demonstrados.

**Gráfico 12** - De que forma o aplicativo *WhatsApp* está sendo utilizado pelos dirigentes e funcionários da instituição?



Fonte: O autor (2021).

54,2% responderam que o uso é de maneira formal, 29,2% de maneira informal. 16,7% apontaram não saber. A matriz de “Utilização Nível de Formalidade” avalia um alto grau de institucionalidade dos grupos de *WhatsApp* da instituição.

Na questão aberta - Quais são as vantagens percebidas por você no uso do aplicativo *WhatsApp* pela instituição? A nuvem de palavras abaixo (Figura 15) ilustra as respostas obtidas, possibilitando uma visão geral das opiniões dos respondentes de toda organização.



**Figura 15** - Nuvem de palavras da vigésima oitava questão.



Fonte: O autor (2021).

Na imagem verifica-se que a palavra “Rapidez” é a que tem o maior número de ocorrências, seguida de “Agilidade”, “Praticidade” e “Facilidade”. Ao avaliar a figura 15, infere-se que a maior parte dos respondentes considera o app um meio de comunicação que torna os processos comunicacionais internos dinâmicos e céleres.

No questionamento - Quais são as desvantagens percebidas por você no uso do aplicativo *WhatsApp* pela instituição? A nuvem de palavras abaixo (Figura 16) apresenta a opinião dos respondentes sobre aspectos negativos do app.

**Figura 16** - Nuvem de palavras da vigésima nona questão.



Fonte: O autor (2021)

Nessa segunda imagem verifica-se que as palavras: “Horários”, “Excesso” e “Inconveniência” possuem o maior número de ocorrências. Ao analisar a figura 16,

conclui-se que a maior parte dos respondentes considera desvantagens o uso fora do horário do expediente e o excesso de troca de informações e mensagens.

## **5.6 Avaliação da Implementação e Ações e Estratégias recomendadas para compartilhar as melhores práticas na instituição**

O desenvolvimento deste produto, a ferramenta de diagnóstico para avaliação do uso do *WhatsApp* em organizações, tem se mostrado como promissor, diante da constatação de poucas opções semelhantes para solucionar a questão fundamental de entender a adoção de ferramentas tecnológicas no ambiente organizacional.

A partir de uma metodologia que sugere abordagem qualitativa e quantitativa e o *design science research*, a solução se insere no que se espera de uma iniciativa de pesquisa aplicada, que pretende enfrentar problemas reais e oferecer melhorias em cenários já existentes.

O potencial de utilização da ferramenta vai além do caso do Sebrae - MA, utilizado como piloto para o seu desenvolvimento. Todo o processo permite fácil adaptação para outras organizações, sejam elas públicas, privadas ou do terceiro setor.

O espectro de utilizadores potenciais também vai além de gestores dessas organizações, mas também, estende-se a pesquisadores e profissionais da comunicação interessados em analisar ou efetivamente diagnosticar ambientes corporativos, onde o *WhatsApp* é uma das ferramentas tecnológicas utilizadas em âmbito interno.

Os elementos dessa metodologia de diagnóstico podem ser também adaptados e utilizados conforme a necessidade, com as opções de elementos mais conceituais, como a matriz de utilização, bem como mais pragmáticas, como o código do LWA, que permite análise exploratória inicial sobre a conversação dos grupos.

A capacidade de identificar questões importantes a serem atacadas, por um posterior planejamento estratégico específico para o tema demonstra que a ferramenta de diagnóstico, aqui apresentada oferece aos utilizadores um caminho metodológico flexível e eficiente para iniciar a compreender um conjunto de transformações que, como já apontado antes, tem acontecido de forma acelerada dentro dos ecossistemas informacionais nas organizações.

No caso específico utilizado, o Sebrae - MA, na fase de validação e implementação a ferramenta, conseguiu apontar questões importantes a serem enfrentadas, tais como a falta de homogeneidade sobre as informações a respeito de regras de utilização dentro da organização, expondo também, potenciais problemas como a utilização fora do horário e um provável excesso de utilização informal pelos colaboradores. As respostas também indicam e reforçam a relevância do tema estudado e apontam para a necessidade do produto proposto.

Dentre as sugestões para o caso específico, já pensadas a partir dos dados iniciais do diagnóstico, destacam-se: a elaboração e disseminação de um manual de boas práticas no uso do *WhatsApp*, estabelecendo regras formais para uso e propondo normas de utilização e padronização de publicações institucionais e a realização *workshop* sobre inovações tecnológicas e comunicação organizacional a ser realizado para os gestores e funcionários do Sebrae-MA, em todas as onze Unidades Regionais de Negócios, podendo ser customizado e desdobrado também para empresários e empregados das micro e pequenas empresas atendidas pela instituição.

O *workshop*, com dinâmicas, metodologia e programações próprias, carga horária, identidade visual e *slogan*, será inicialmente realizado na Unidade Regional de Negócios de São Luís e desdobrado para as demais Unidades em Pinheiro, Lençóis Munim, Santa Inês, Bacabal, Chapadinha, Caxias, Presidente Dutra, Balsas, Açailândia e Imperatriz. Nos eventos serão compartilhados os resultados da pesquisa e através de recursos audiovisuais e um manual, as melhores práticas recomendadas para o uso do aplicativo *WhatsApp*, como instrumento de comunicação corporativa.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As discussões acerca da adoção das tecnologias de informação e comunicação (TICs) procuram a compreensão dos processos, dos cenários e dos desafios de comunicar e organizar no contexto de uma sociedade digitalizada.

Em meio ao aperfeiçoamento e disseminação de inúmeros dispositivos, verifica-se cada vez mais a necessidade de estudar esses fenômenos e a sua aplicabilidade no cotidiano. As pessoas estão conectadas diuturnamente em multimídias, redes sociais, como: Facebook (atual Meta), Instagram, *Twitter* e nos grupos de aplicativo de mensagens *WhatsApp*, inferindo, opinando, disseminando informações, lendo e decidindo de maneira preferencial, o conteúdo que merece atenção, o que pode ser útil e de interesse, o que agrega valores, tanto no âmbito social, como profissionalmente. A Internet fixa mostrou seu grande potencial de agregar tecnologias de comunicação e a móvel está cada vez mais aproximando o indivíduo, no desejo de ubiquidade.

As novas tecnologias também impactaram na forma como os empregados se relacionam com as empresas em que trabalham, alterando sobremaneira o desenvolvimento da comunicação interna e viabilizando o compartilhamento de informações para alcançar os objetivos organizacionais.

Assim sendo, esta dissertação, utilizando múltiplos procedimentos metodológicos, teve como objetivo principal analisar a adoção do *WhatsApp*, como instrumento de comunicação interna, a partir do estudo de caso do Sebrae-MA, e desenvolver uma ferramenta de diagnóstico, capaz de prover a instituição de dados, como por exemplo, de que maneira os dirigentes, os funcionários e os colaboradores usam o app na rotina de trabalho. Nesse capítulo foram percorridas as principais contribuições da pesquisa, bem como apontar suas limitações e as possibilidades de novos estudos.

Neste intuito, se fez necessário, situar a comunicação, no contexto da sociedade em rede, da convergência tecnológica, cultural e organizacional, da cibercultura e das interações mediadas por dispositivos tecnológicos e o consumo midiático. Foram apresentados os principais conceitos para o entendimento dos efeitos dos processos de digitalização, presentes no cotidiano das pessoas.

Para favorecer o entendimento da comunicação organizacional estratégica, modelos novos e tradicionais foram apresentados e confrontados,

destacando a inserção do digital nos processos comunicacionais. Na análise dos modelos, identificaram-se proposições que servem para profissionais e gestores de comunicação elaborarem a melhor e mais adequada estrutura a ser adotada e em quais perspectivas as novas tecnologias devem ser incorporadas e utilizadas. A ressignificação da comunicação interna passa preferencialmente pela mudança da cultura organizacional e do planejamento de novos caminhos que vão garantir agilidade, interação, pluralidade e integração.

O uso massivo da tecnologia tem viabilizado essa nova configuração do trabalho, onde a atividade laboral não se vincula a um local específico, podendo ser realizada virtualmente, de qualquer parte, com flexibilidade de tempo, desde que se tenha acesso a um dispositivo móvel de comunicação, com conexão de Internet.

Dentre os dispositivos mais utilizados, no âmbito social e profissional, está o aparelho celular, que maximiza interação e informação por meio dos aplicativos, que têm diversificadas funções e utilidades e que fazem as pessoas viverem conectadas e imersas no mundo virtual, com praticidades postuladas e solicitadas pela sociedade informacional.

O aparelho celular como depositório de inúmeras facilidades, alberga também o aplicativo *WhatsApp*, que fez parte importante do propósito deste trabalho. Sua relevância, desvalor ou conveniência como instrumento de comunicação nas organizações, também foi alvo de análise e observações. As redes sociais estão sendo utilizadas para facilitar a comunicação no ambiente interno das organizações, mas, podem também trazer consigo, alguns riscos quando implantadas sem diagnóstico de coerência e efetividade, para a realidade da empresa.

O estudo apontou também para a necessidade de uma discussão maior de pontos relacionados com a adoção desses aplicativos, tais como, horário e normas de utilização, excesso de informação, segurança digital, senso de urgência, dentre outros. Os impactos da utilização desmedida do *WhatsApp* na comunicação interna é um tópico que sugere o desenvolvimento de trabalhos futuros.

Uma outra temática de igual relevância para ser discutida no âmbito do aplicativo, é sobre a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). Ela regula a coleta, o armazenamento e o uso de dados pessoais, no ambiente físico e virtual, que está em vigor, desde setembro de 2020. Com base na LGPD, questionar por exemplo se o aplicativo oferece recursos suficientes para gerenciamento das regras de

compartilhamento de conteúdos estratégicos, por parte dos grupos existentes na empresa, seria um importante desdobramento dentro da temática segurança digital.

Outro aspecto que não obteve aprofundamento foi o envio de mensagens sobre informações relacionadas ao trabalho fora de expediente dos funcionários. Esse assunto merece uma maior atenção em estudos vindouros.

O resultado da pesquisa realizada no Sebrae- MA fornece informações importantes que certamente vão contribuir para uma futura tomada de decisão por parte da UMC, no sentido de promover ajustes e melhorias no uso do aplicativo, na instituição, ampliando as análises e as reflexões sobre a tecnologia inserida nos seus processos de comunicação.

Apesar de todo o apoio da direção da instituição, a pandemia de COVID-19, iniciada em pleno período da pesquisa de campo, dificultou a coleta de dados e inviabilizou a realização de um grupo focal previsto com os funcionários e terceirizados da Unidade de Marketing e Comunicação para apresentação e discussão sobre o produto desenvolvido neste estudo, o que poderá ser programado posteriormente.

O desenvolvimento deste produto – ferramenta de diagnóstico de uso do *WhatsApp* em ambiente organizacional, que envolve um instrumento de coleta de dados, uma categorização das formas de utilização e um algoritmo, pelo seu caráter inédito e pelo potencial para enfrentar o problema real de falta de normatização e de um protocolo do uso do aplicativo no Sebrae-MA, representa uma contribuição importante para a área da Comunicação Social.

A partir desta pesquisa, o LABCOM/UFMA criou a iniciativa denominada CONECTA com o objetivo de promover a integração entre a academia e o mercado. A proposta básica é operar como um *bureau* de planejamento estratégico, capaz de gerar soluções, através da pesquisa aplicada, para problemas reais ligados aos campos da Comunicação, Informação e Tecnologia, principalmente nas suas intersecções e convergências. Este primeiro estudo de caso, inclusive, poderá fomentar outras parcerias e conexões, uma vez que o Sebrae-MA é uma instituição que tem vínculos com todo o segmento empresarial, de micro e pequenas empresas no Estado. Outros estudos com organizações públicas e privadas estão no planejamento da iniciativa.

## REFERÊNCIAS

AGAMBEN, Giorgio. **O que é contemporâneo? E outros ensaios**. Chapecó: Argos, 2009.

ALVES, Paulo. Whatsapp supera facebook e se torna app mais popular do mundo. **Techtudo**, 2019. Disponível em: <http://www.techtudo.com.br/noticias/2019/01/whatsapp-supera-facebook-e-e-o-aplicativo-mais-popular-do-mundo.ghtml>. Acesso em: 29 jan. 2019.

AYRES, Aurora. **O uso do Whatsapp na Corporação Corporativa: benchmarking com CBA, Renault, PUCRS, Usiminas**. São Paulo: Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, 19 maio 2020. Disponível em: [https://file:///D:/Artigo%20Ramon/O%20uso%20do%20Whatsapp%20na%20Comunica%C3%A7%C3%A3o%20Corporativa\\_%20benchmarking%20com%20CBA,%20Renault,%20PUCRS,%20Volvo%20e%20Usiminas%20%E2%80%93%20Portal%20Aberje.html](https://file:///D:/Artigo%20Ramon/O%20uso%20do%20Whatsapp%20na%20Comunica%C3%A7%C3%A3o%20Corporativa_%20benchmarking%20com%20CBA,%20Renault,%20PUCRS,%20Volvo%20e%20Usiminas%20%E2%80%93%20Portal%20Aberje.html). Acesso em: 22 ago. 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Documento de Área Comunicação e Informação (2017 a 2020)**. Brasília, 2020. Disponível em: <https://www.capes.gov.br/avaliacao/sobre-as-areas-de-avaliacao/74-dav/caa2/4662-ciencias-sociais-aplicadas-i>. Acesso em: 10 jan. 2020.

BRASIL. Senado Federal. **Mais de 80% dos brasileiros acreditam que redes sociais influenciam muito a opinião das pessoas**. Brasília, 2019. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/institucional/datasenado/publicacaodatasenado?id=mais-de-80-dos-brasileiros-acreditam-que-redes-sociais-influenciam-muito-a-opiniao-das-pessoas,no%20final%20de%202019>. Acesso em: 22 ago. 2020.

BRITO, Paulo Valeriano de. **As gerações boomer, baby-boomer, X, Y e Z**. 2013. Disponível em: <http://advivo.com.br/blog/marco-paulo-valeriano-de-brito/as-geracoes-boomer-babyboomer-x-y-z>. Acesso em: 14 nov. 2021.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing estratégico: como transformar líderes em comunicadores e empregados em seguidores**. São Paulo: Integre, 2017.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Face a face com o endomarketing: o papel estratégico das lideranças no processo da informação**. Porto Alegre: L&PM, 2005.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: políticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa**. Barueri: Manole, 2003.

BUENO, Wilson da Costa. Pela comunicação interna dialógica: construindo pontes em vez de levantar muros. *In*: GALINDO, Daniel (org.). **Comunicação institucional & mercadológica**: expansões conceituais e imbricações temáticas. São Bernado do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 2012.

CALLON, Michel. Por uma nova abordagem da ciência, da inovação e do mercado: o papel das redes sociotécnicas. *In*: PARENTE, André. **Tramas da rede**: novas dimensões filosóficas, estéticas e políticas da comunicação. Porto Alegre: Sulina, 2010.

CARRAMENHA, Bruno; CAPPELLANO, Thatiana; MANSI, Viviane R. **Pesquisa *whatsApp*, trabalho e comunicação**. 2015. Disponível em: <https://www.comunicacaocomempregados.com.br/whatsapp>. Acesso em: 12 jan. 2019.

CASTELLS, Manuel. **A galáxia da internet**: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

CERANTOLA, Wiliam Antonio. Comunicação digital e novas mídias institucionais. *In*: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). **Comunicação organizacional estratégica**: aportes conceituais e aplicado. São Paulo: Summus, 2016.

CERVI, Emerson U. **Manual de métodos quantitativos para iniciantes em ciência política**. Curitiba: CPOP+UFPR, 2017. v.1.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**: a dinâmica e o sucesso das organizações. 3. ed. Barueri: Manole, 2014.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

CHRISTENSEN, Clayton M. **The innovator' s dilemama**: when new tecnologies cause great firms to fail. New York: Harvard Busines Review Press, 1997.

CHRISTENSEN, Clayton M.; RAYNOR, Michael E. **The innovator's solution**: creating and sustaining successful growth. New York: Harvard Business Review Press, 2003.

CORRÊA, Elizabeth Saad. A comunicação digital nas organizações: tendências e transformações. **Organicom**, São Paulo, ano 6, n.10, v. 12, p. 161-167, 2009a. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139020>. Acesso em: 10 jan. 2020.

CORRÊA, Elizabeth Saad. A comunicação na sociedade digitalizada: desafios para as organizações contemporâneas. *In*: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). **Comunicação organizacional**: aportes conceituais e aplicados. São Paulo: Summus, 2016. v. 1.



CORRÊA, Elizabeth Saad. Comunicação digital e novas mídias institucionais. *In*: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009b. v. 1.

DESLAURIERS, Jean-Pierre; KÉRISIT, Michèle. O delineamento da pesquisa qualitativa. *In*: POUPART, Jean *et al.* **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Trad.: Ana Cristina Nasser. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008. p. 127-153.

DRESCH, Aline. **Design science research. Método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia**. Porto Alegre: Bookman, 2020.

DREYER, Bianca Marder. **Relações públicas na contemporaneidade: contexto, modelos e estratégias**. São Paulo: Summus, 2017.

FONTANA, Andrea; FREY, James H. Interviewing: the art of science. *In*: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage, 1994.

GABRIEL, Martha. **Marketing na era digital: conceitos, plataformas e estratégias**. São Paulo: Ed. Novatec, 2010.

HELENA, Denise. **Como funciona whatsapp, o famoso sistema de mensagem instantânea**. 2013. Disponível em: <https://br.www.whatsnews.com/2013/07/como-funciona-whatsapp-o-famoso-sistema-de-mensagem-instantanea/>. Acesso em: 21 ago. 2020.

HEVNER, Alan *et al.* Design Science in information systems research. **MIS Quarterly**, v. 28, n. 1, p. 75-105, mar. 2004.

IANNI, O. As ciências sociais na época da globalização. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, [s.l.], 1998, v. 13, n. 37, p. 2-40, 1998.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **PNAD Contínua TIC 2019: Internet chega a três em cada quatro domicílios do país**. Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/educacao/9127-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios.html?=&t=o-que-e>. Acesso em: 24 out. 2021.

JENKINS, H. **Cultura da convergência**. São Paulo: Aleph, 2009.

KÄMPF, Cristiane. A geração Z e o papel das tecnologias digitais na construção do pensamento. **ComCiência**, Campinas, n. 131, 2011. Disponível em [http://comciencia.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1519-76542011000700004&lng=en](http://comciencia.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-76542011000700004&lng=en): Acesso em: 31 out. 2021.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados**. São Paulo: Summus, 2016a.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Gestão estratégia em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul: Ed. Difusão, 2008.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Gestão organizacional estratégica**. São Paulo: Summus, 2016b.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 6. ed. rev. São Paulo: Summus, 2016c.

KUVIATKOSKI, Carol. Inovação disruptiva: o que é e por que seu negócio precisa conhecê-la. **Ideia no ar**, 2018. Disponível em: <https://www.ideianoar.com.br/inovacao-disruptiva/>. Acesso em: 20 jan. 2019.

LATOUR, Bruno. **Reassembling the Social: an introduction to actor-network-theory**. New York: Oxford University Press, 2005.

LEMOS, André. **Cibercultura, tecnologia e vida social na cultura contemporânea**. 4. ed. Porto Alegre: Sulina, 2008.

LEMOS, André; PALACIOS, Marcos (orgs.). **As janelas do ciberespaço**. 2. ed. Porto Alegre: Sulina, 2001.

LÉVY, Pierre. **As tecnologias da inteligência**. São Paulo: Ed. 34, 1998.

LÉVY, Pierre. **O que é o virtual?** Tradução Paulo Neves. São Paulo: Ed. 34, 1996.

MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2. ed. São Caetano do Sul: Ed. Difusão, 2008.

MCLUHAN, Marshall. **A galáxia de Gutemberg**. São Paulo: CEN, 1972.

MCLUHAN, Marshall. **Os meios de comunicação como extensões do homem. tradução de Décio Pignatari**. São Paulo: Cultrix, 1995.

MUSSO, Pierre. A filosofia da rede. *In*: PARENTE, André. **Tramas da rede: novas dimensões filosóficas, estéticas e políticas da comunicação**. Porto Alegre: Sulina, 2010.

NASSAR, Paulo; MARCHIORI, Marlene (org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2. ed. São Caetano do Sul: Ed. Difusão, 2008.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; MARCHIORI, Marlene (orgs.). **Redes sociais, comunicação, organizações**. São Caetano do Sul: Ed. Difusão, 2012.

PERUZZOLO, Adair C. **A comunicação como encontro**. Bauru: Edusc, 2006.

PESQUISA revela que WhatsApp desponta como ferramenta de compra. **Grupo Studio [blog]**, Notícias, 2 set. 2020. Disponível em: <https://blog.grupostudio.com.br/noticias/pesquisa-revela-que-whatsapp-desponta-como-ferramenta-de-compra/>. Acesso em: 15 nov. 2021.

RECUERO, Raquel. **Redes sociais na internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009.

RIFKIN, Jeremy. **Sociedade com custo marginal zero: a internet das coisas, os bens comuns colaborativos e o eclipse do capitalismo**. São Paulo: Makron Books, 2016.

ROGERS, Everett. **Diffusion of innovations**. Nova York: Free Press. 2003 [E-book]. Disponível em: [http://www.amazon.com/diffusion-innovations-5theverett-everettrogerson/dp/b00fc0nh8/ref=sr\\_1\\_1?s=digitaltext&qid=1391986181&sr=11&keywords=everett+rogers](http://www.amazon.com/diffusion-innovations-5theverett-everettrogerson/dp/b00fc0nh8/ref=sr_1_1?s=digitaltext&qid=1391986181&sr=11&keywords=everett+rogers). Acesso em: 9 jan. 2020.

ROSÁRIO, Nísia Martins Do. Cartografia na comunicação: questões de método e desafios metodológicos. *In*: MOURA, Claudia Peixoto de; LOPES, Maria Immacolata Vassalo de. **Pesquisa em comunicação: metodologias e práticas acadêmicas**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2016.

RÜDIGER, Francisco. **As teorias da cibercultura: perspectivas, questões e autores**. 2. ed. Porto Alegre: Sulina, 2013. (Coleção Cibercultura).

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade (org.). **O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **O que é Whatsapp Business?** Veja dicas para o app comercial de mensagens. 2019. Disponível em: <https://www.techtudo.com.br/listas/2019/11/o-que-e-whatsapp-business-veja-dicas-para-o-app-comercial-de-mensagens.ghtml>. Acesso em: 22 ago. 2020.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS. **Sebrae no Maranhão**. São Luis: Sebrae, 2018. Disponível em: [http://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ma/que\\_somos?coduf=11](http://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ma/que_somos?coduf=11). Acesso em: 28 jan. 2020.

SIMON, Hebert A. **The Sciences of the Artificial**. 3. ed. Cambridge: MA MIT Press, 1996.

SOARES, Paulo Henrique Leal; GÁUDIO, Rozália Del. **Sem megafone, com smartphone: práticas, desafios e dilemas da comunicação com os empregados**. São Paulo: ABERJE, 2017.

SODRÉ, Muniz. **A ciência do comum: notas para o método comunicacional**. Petrópolis: Vozes, 2014.

SODRÉ, Muniz. A Comunicação eletrônica é epistemóloga. [Entrevista concedida a] Rafael Grohmann. **Parágrafo**, Rio de Janeiro, v.1, n. 3, p.125, jan./jun. 2015.

SODRÉ, Muniz. **Antropologia do espelho**: uma teoria da comunicação linear em rede. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

TAYLOR, J. R. Comunicação organizacional: uma ciência híbrida. Entrevista concedida a Adriana Casali. **Revista Estudos de Jornalismo e Relações Públicas**, São Bernardo do Campo, v. 1, n. 1 p. 9-15, 2003.

TEDDLIE, C.; TASHAKKORI, A. A general typology of research designs featuring mixed methods. **Research in the Schools**, [s.], v. 13, n.1, p. 12-28, 2003.

TERRA, Carolina Frazon; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; MARCHIORI, Marlene (orgs.). **Redes sociais, comunicação, organizações**. São Caetano do Sul: Ed. Difusão, 2012.

THAYER, Lee Osborne. **Comunicação: fundamentos e sistemas na organização, na administração, nas relações interpessoais**. São Paulo: Atlas, 1976.

TOFFLER, Alvin. **A terceira onda**. Rio de Janeiro, 1980. Disponível em: <http://ihgb.org.br/pesquisa/biblioteca/item/4818-a-terceira-onda-alvin-toffler-tradução-de-joão-távola.html>. Acesso em: 10 jan. 2020.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

WOLTON, Dominique. **Informar não é comunicar**. Traduzido por Juremir Machado da Silva. Porto Alegre: Sulina, 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## **APÉNDICES**

## **APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO UNIDADE DE MARKETING E COMUNICAÇÃO**

Estamos realizando uma pesquisa que integra um projeto do Mestrado Profissional em Comunicação da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, sobre o uso do aplicativo *WhatsApp* na comunicação interna da sua organização. Seu *feedback* nos ajudará a analisar o uso da ferramenta e propor melhores práticas. O questionário levará apenas 5 minutos e suas respostas são totalmente anônimas.

Se você tiver alguma dúvida sobre o questionário envie-nos uma mensagem para: *WhatsApp* 98 -981143910 ou [m.dias.abdalla@gmail.com](mailto:m.dias.abdalla@gmail.com)

Agradecemos sua colaboração!

### **Miguel Dias Abdalla**

Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Comunicação –Mestrado Profissional - UFMA

#### **1- Qual é o seu gênero?**

Masculino.

Feminino.

Outros.

#### **2 - Qual é a sua idade?**

21 - 25 anos.

26 - 30 anos.

31 - 35 anos.

36 - 40 anos.

41 - 50 anos.

Acima de 50 anos.

#### **3- Qual é a sua formação acadêmica?**

Graduação completa na área de Comunicação Social.

Graduação completa em outra área.

Pós - Graduação completa na área de Comunicação Social.

Pós-Graduação completa em outra área.

Nível técnico.

**4 - Qual é a sua habilitação na área da Comunicação Social?**

Jornalismo.

Relações Públicas.

Publicidade e Propaganda.

Radialismo.

Não tenho formação na área de Comunicação Social.

**5- Qual é o seu vínculo de trabalho com a instituição?**

Funcionário.

Terceirizado.

**6 - Qual é o seu cargo na Unidade de Marketing e Comunicação da instituição?**

Chefia.

Analista.

Outro.

**7 - Há quanto tempo você trabalha ou presta serviço na instituição:**

Até 1 ano.

Entre 1 e 3 anos.

Entre 3 e 5 anos.

Mais de 5 anos.

**8 - Você possui um aparelho celular corporativo com plano de dados de telefonia móvel?**

Sim.

Não.

**9 - A participação em grupos de *WhatsApp* na instituição é obrigatória?**

Sim.

Não.

Não sei.

**10- Quantos grupos de *WhatsApp* ativos a instituição possui atualmente?**

1 grupo.

2 grupos.

3 grupos.

4 grupos.

Mais de 4 grupos.

Não sei.

**11- Você participa de quantos grupos de *WhatsApp* na instituição?**

1 grupo.

2 grupos.

3 grupos.

4 grupos ou mais.

Nenhum grupo.

**12- Existe algum protocolo de uso do aplicativo *WhatsApp* na instituição?**

Sim.

Não.

Não sei.

**13-A Unidade de Marketing e Comunicação da instituição possui um grupo exclusivo de *WhatsApp*?**

Sim.

Não.

Não sei.

**14- O grupo de *WhatsApp* da Unidade de Marketing e Comunicação da instituição possui uma identificação visual no perfil?**

Sim.

Não.

Não sei.



**15- Caso a UMC possua um grupo exclusivo de *WhatsApp*, qual é o assunto tratado com maior frequência?**

Alinhamento de estratégias de comunicação.

*Follow-up* das atividades de comunicação.

Compartilhamento de informações da instituição.

Rotinas de trabalho.

Notícias gerais.

Assuntos pessoais.

Outros.

Não sei.

**16- Caso a UMC possua um grupo exclusivo de *WhatsApp*, a sua utilização é feita de acordo com uma norma e somente nos dias e horários de trabalho?**

Sim.

Não.

Não sei.

**17- Quantos funcionários integram o grupo de *WhatsApp* da Unidade de Marketing e Comunicação da instituição?**

2 pessoas.

3 pessoas.

4 pessoas.

5 pessoas ou mais.

Todos os funcionários da Gerência.

Não sei.

**18- Quem administra o grupo de *WhatsApp* da Unidade de Marketing e Comunicação da instituição?**

Somente o gerente.

Alguns integrantes.

Não sei.

**19- Quem está autorizado a fazer postagens no grupo de *WhatsApp* da Unidade de Marketing e Comunicação da instituição?**

Somente o gerente.

Alguns integrantes.

Não sei.

**20- Com que frequência os grupos de *WhatsApp* da instituição são incluídos no planejamento das campanhas internas da instituição?**

Nunca.

Ocasionalmente.

Frequentemente.

**21 -Qual é o *feedback* na adoção do aplicativo *WhatsApp* como estratégia de comunicação e engajamento nas campanhas internas da instituição?**

Grande.

Médio.

Pequeno.

Não sei.

**22-A instituição adota a versão *business* do aplicativo *WhatsApp*?**

Sim.

Não.

Não sei.

**23-Na sua opinião de que forma o aplicativo *WhatsApp* está sendo utilizado pelos dirigentes, funcionários e colaboradores da instituição?**

De maneira formal.

De maneira informal.

Não sei.

**24-Considerando a estrutura hierarquica da instituição, qual é o fluxo de comunicação em que o aplicativo é mais utilizado?**

Descendente ou vertical (de cima para baixo).

Ascendente (de baixo para cima).

Horizontal (no mesmo nível)

Transversal ou circular (em todas as direções).

Não sei.

**25-Na sua opinião, qual é o nível de comunicação em que o aplicativo é mais utilizado na instituição?**

Entre diretores.

Entre gerentes.

Entre equipes.

Entre Unidades Regionais.

Não sei.

**26-Na sua opinião, o uso do aplicativo *WhatsApp* foi intensificado na instituição em função da pandemia de COVID- 19?**

Sim.

Não.

Não sei.

**27- Qual é o nível do seu engajamento no grupo de *WhatsApp* da Unidade de Marketing e Comunicação?**

Alto.

Médio.

Baixo.

Nenhum.

**28- Quais são as vantagens percebidas por você no uso do aplicativo *WhatsApp* pela instituição?**

**29- Quais são as desvantagens percebidas por você no uso do aplicativo *WhatsApp* pela instituição?**

**30- Quais as suas sugestões para a melhoria na utilização do aplicativo *WhatsApp* na sua organização?**

## **APÊNDICE B- QUESTIONÁRIO PARA AS ÁREAS DO SEBRAE-MA**

Estamos realizando uma pesquisa que integra um projeto do Mestrado Profissional em Comunicação da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, sobre o uso do aplicativo *WhatsApp* na comunicação interna do Sebrae-MA. Seu *feedback* nos ajudará a analisar o uso da ferramenta, e propor melhores práticas. O questionário levará apenas 5 minutos, e suas respostas são totalmente anônimas.

Se você tiver alguma dúvida sobre o questionário envie-nos para:

*WhatsApp* (98) 981143910.

Agradecemos sua colaboração!

**Miguel Dias Abdalla**

Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Comunicação –Mestrado Profissional – UFMA.

### **Identificação do entrevistado:**

#### **1- Qual é seu gênero?**

- ( ) Masculino.
- ( ) Feminino.
- ( ) Outros.

#### **2- Qual é a sua idade?**

- ( ) 21 - 25 anos.
- ( ) 26 - 30 anos.
- ( ) 31- 35 anos.
- ( ) 36 - 40 anos.
- ( ) 41 e acima.

#### **3- Qual é a sua formação acadêmica?**

- ( ) Graduação completa.
- ( ) Graduação incompleta.
- ( ) Pós - Graduação completa.
- ( ) Pós-Graduação incompleta.
- ( ) Nível técnico.

**Cargo/ Função/ Núcleo:****4- Qual é o seu vínculo de trabalho com o Sebrae -MA?**

- ( ) Funcionário.
- ( ) Terceirizado.

**5- Qual é a sua área de trabalho na instituição?**

- ( ) Conselho Deliberativo.
- ( ) Superintendência.
- ( ) Diretoria Técnica.
- ( ) Diretoria de Administração e Finanças.

**6 -Há quanto tempo você trabalha ou presta serviço na instituição?**

- ( ) Até 1 ano.
- ( ) De 1 a 3 anos.
- ( ) Menos de 5 anos.
- ( ) Mais de 5 anos.

**7- Você possui um aparelho celular corporativo com plano de telefonia móvel?**

- ( ) Sim.
- ( ) Não.

**8- A participação em grupos de *WhatsApp* na instituição é obrigatória?**

- ( ) Sim.
- ( ) Não.
- ( ) Não sei.

**9- Quantos grupos de *WhatsApp* ativos a instituição possui atualmente?**

- ( ) 1 grupo.
- ( ) 2 grupos.
- ( ) 3 grupos.
- ( ) 4 grupos.
- ( ) Mais de 4 grupos.
- ( ) Não sei.

**10- Você participa de quantos grupos de *WhatsApp* do Sebrae-MA?**

- 1 grupo.
- 2 grupos.
- 3 grupos.
- 4 grupos ou mais.
- Nenhum grupo.

**11- Existe algum protocolo de uso do aplicativo *WhatsApp* na instituição?**

- Sim.
- Não.
- Não sei.

**12- A sua área de trabalho possui um grupo exclusivo de *WhatsApp*?**

- Sim.
- Não.
- Não sei.

**13- Quantos grupos de *WhatsApp* possui a sua área de trabalho?**

- 1 grupo.
- 2 grupos.
- 3 grupos.
- 4 grupos ou mais.
- Nenhum grupo.

**14- O grupo de *WhatsApp* da sua área de trabalho possui uma identificação visual no perfil?**

- Sim.
- Não.
- Não sei.

**15- Caso a sua área de trabalho possua um grupo exclusivo de *WhatsApp*, qual é o assunto tratado com maior frequência?**

- Alinhamento de estratégias e atividades.
- Compartilhamento de informações da instituição.

- ( ) Rotinas de trabalho.
- ( ) Notícias gerais.
- ( ) Assuntos pessoais.
- ( ) Outros.

**16- Caso a sua área de trabalho possua um grupo exclusivo de *WhatsApp*, a utilização é feita nos dias e horários de trabalho?**

- ( ) Sim.
- ( ) Não.
- ( ) Não sei.

**17- Quantos funcionários integram o grupo de *WhatsApp* da sua área no Sebrae -MA?**

- ( ) 2 pessoas.
- ( ) 3 pessoas.
- ( ) 4 pessoas.
- ( ) 5 pessoas ou mais.
- ( ) Todos os funcionários da sua área.
- ( ) Não sei.

**18- Quem administra o grupo de *WhatsApp* da sua área na instituição?**

- ( ) Somente a sua chefia.
- ( ) Alguns integrantes.
- ( ) Não sei.

**19- Quem está autorizado a fazer postagens no grupo de *WhatsApp* da sua área na instituição?**

- ( ) Somente a sua chefia.
- ( ) Alguns integrantes.
- ( ) Não sei.

**20- Com que frequência você recebe mensagens de campanhas internas do Sebrae- MA através do aplicativo *WhatsApp*?**

- ( ) Sempre.

- ( ) Às vezes.
- ( ) Nunca.
- ( ) Não sei.

**21- Com que frequência você recebe mensagens institucionais do Sebrae- MA através do aplicativo *WhatsApp*?**

- ( ) Sempre.
- ( ) Às vezes.
- ( ) Nunca.
- ( ) Não sei.

**22- Com que frequência você recebe documentos institucionais do Sebrae- MA através do aplicativo *WhatsApp*?**

- ( ) Sempre.
- ( ) Às vezes.
- ( ) Nunca.
- ( ) Não sei.

**23- A instituição adota a versão business do aplicativo *WhatsApp*?**

- ( ) Sim.
- ( ) Não.
- ( ) Não sei.

**24- De que forma o aplicativo *WhatsApp* está sendo utilizado pelos dirigentes e funcionários da instituição?**

- ( ) De maneira formal.
- ( ) De maneira informal.
- ( ) Não sei.

**25- Qual é o fluxo de comunicação em que o aplicativo é mais utilizado na instituição?**

- ( ) Descendente ou vertical (de cima para baixo na hierarquia).
- ( ) Ascendente (de baixo para cima na hierarquia).
- ( ) Horizontal (no mesmo nível na hierarquia).



- ( ) Transversal ou circular (em todas as direções na hierarquia).  
( ) Não sei.

**26- Qual é o nível de comunicação em que o aplicativo é mais utilizado na instituição?**

- ( ) Entre diretores.  
( ) Entre gerentes.  
( ) Entre funcionários.  
( ) Entre Áreas.  
( ) Não sei.

**27- O uso do aplicativo *WhatsApp* foi intensificado na instituição em função da pandemia da COVID- 19?**

- ( ) Sim.  
( ) Não.  
( ) Não sei.

**28- Qual é o nível do seu engajamento no grupo de *WhatsApp* da sua área de trabalho?**

- ( ) Alto.  
( ) Médio.  
( ) Baixo.  
( ) Nenhum.

**29- Quais são as vantagens percebidas por você no uso do aplicativo *WhatsApp* pela instituição?**

**30- -Quais são as desvantagens percebidas por você no uso do aplicativo *WhatsApp* pela instituição?**

**31- Quais são as melhores práticas no uso do aplicativo *WhatsApp* na instituição?**

## **ANEXOS**

**ANEXO A - DIRETRIZES DO PROCESSO DE GESTÃO DA MARCA DO SEBRAE-  
MA 2019**

<b>1. APRESENTAÇÃO .....</b>	<b>2</b>
<b>2. FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS DE MARKETING E COMUNICAÇÃO .....</b>	<b>3</b>
<b>3. PÚBLICOS DO SEBRAE .....</b>	<b>6</b>
<b>4. A UNIDADE GESTORA DA MARCA .....</b>	<b>7</b>
<b>5. O PLANO INTEGRADO DE COMUNICAÇÃO DO SISTEMA SEBRAE</b>	<b>10</b>
<b>6. O USO DA MARCA SEBRAE .....</b>	<b>12</b>
<b>7. A ATUAÇÃO EM MARKETING.....</b>	<b>15</b>
<b>8. A ATUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO.....</b>	<b>17</b>
<b>8.1 Publicidade e Propaganda .....</b>	<b>18</b>
<b>8.2 Assessoria de Imprensa.....</b>	<b>25</b>
<b>8.3 Endomarketing e Comunicação Interna.....</b>	<b>31</b>
<b>8.4 Realização e Presença em Eventos.....</b>	<b>35</b>
<b>8.5 Presença Digital e Produção Audiovisual.....</b>	<b>39</b>
<b>8.6 Cerimonial e Eventos .....</b>	<b>48</b>
<b>9. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>54</b>

## 1. APRESENTAÇÃO

As Diretrizes para a Atuação do Sebrae-MA em Marketing e Comunicação estabelecem o conjunto de regras e fronteiras que devem ser seguidos e observados por todos os indivíduos que trabalham na promoção da marca e de seus produtos e serviços, bem como devem ser conhecidos por todas as áreas fim e meio da instituição, de forma que fiquem claros os papéis e formas de atuação de cada um no processo de comunicação e resguardo da marca Sebrae. Trata-se, portanto, da “Constituição” da marca Sebrae: aqui estão estabelecidas as regras pétreas, construídas em acordo pelo Sistema Sebrae, que resguardam a atuação integrada de comunicação criando os pontos de controle que, em última análise, proveem liberdade guiada para todos os atores.

Este documento deve orientar o planejamento de ações das unidades do Sistema Sebrae que realizam o trabalho de gestão de comunicação, de marketing e de marca, e contribuir para maior clareza na definição de papéis, atribuições e responsabilidades. Estabelece, portanto, territórios.

Este conteúdo representa o pensamento sistêmico e nacional sobre questões fundamentais relacionadas à marca Sebrae, à sua promoção institucional, à divulgação de seus produtos e serviços e à sua própria atuação. Assim, apresenta regras e conceitos que devem nortear a tomada de decisões e a implementação de ações relacionadas diretamente à imagem da instituição, contribuindo para potencializar a visibilidade e o respaldo do Sebrae junto a seus públicos prioritários.

Este documento possibilita maior sinergia entre as unidades de comunicação de marca do Sistema Sebrae, ampliando resultados e promovendo uma comunicação mais eficiente, com otimização de esforços e recursos.

As Diretrizes não são o Plano de Comunicação da Marca, que precisa ser construído à luz das intenções estratégicas, do cenário e, também, das diretrizes aqui apresentadas. São, sim, instrumento orientador concebido para sistematizar as ações de marketing e comunicação, maximizando o seu desempenho. Em outras palavras, os preceitos estabelecidos nas diretrizes dão suporte ao desenvolvimento do Plano Integrado de Comunicação da Marca, e dos planos estaduais ou nacionais que decorrem dele.

Para fins normativos esse documento sujeita-se a todas as Instruções Normativas de âmbito sistêmico editadas pelo Sebrae bem como ao Planejamento

Estratégico do Sistema Sebrae, ao Código de Ética e às decisões e normativos editados pelo Conselho Deliberativo Estadual e Direx-MA. Tem, assim, sua atuação definida entre os principais normativos do negócio e a elaboração dos planos negociais de caráter estratégico, tático e operacional.

Espera-se, por fim, que as Diretrizes, ao serem adotadas por aqueles que realizam ações de marketing e comunicação no Estado, contribuam para que o Sebrae cumpra a sua missão e seja reconhecido como importante instituição indutora do desenvolvimento local, sendo líder na articulação e gestão de iniciativas que elevem a competitividade das MPE e fomentem o empreendedorismo. Na mesma medida, espera-se que as demais áreas do Sebrae assumam o compromisso que lhes é devido também no processo de proteção da marca da instituição e de uma atuação integrada da empresa visando o fortalecimento da imagem da instituição de acordo com os objetivos estratégicos vigentes.

## 2. FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS DE MARKETING E COMUNICAÇÃO

É essencial alinhar conceitos, uma vez que temas como marketing, comunicação, branding, relacionamento institucional e relacionamento com o cliente são muitas vezes usados como sinônimos na literatura e nas salas de reuniões de empresas ao redor do mundo, causando dificuldades no nivelamento do que se planeja atingir.

No âmbito do Sebrae, define-se:

**BRANDING:** Deriva diretamente do planejamento estratégico e representa a escolha da melhor imagem para o cenário de longo prazo – 4 anos - enfrentado pelo Sebrae. Trata-se de tema estratégico de longo prazo e que permeia todas as ações da organização, não apenas de comunicação. Derivam da decisão do Branding o **Posicionamento**, a **Promessa**, o **Propósito** e a **Personalidade** da marca – os pilares de construção da chamada “Voz da Marca”, que é tom de comunicação com o mercado que torna a ação verdadeiramente integrada;

**MARKETING:** É o monitoramento das necessidades e desejos dos públicos-alvo e a escolha e construção da melhor maneira de atender essas oportunidades, melhor do que a concorrência e alinhada com o branding do negócio;

**COMUNICAÇÃO:** É o conjunto de ferramentas de emissão de mensagens corporativas que adaptam o branding escolhido para o discurso da empresa. Trata

da escolha e gestão dos canais que permitirão à voz empresarial chegar aos ouvidos de todos os públicos escolhidos;

**RELACIONAMENTO COM O CLIENTE:** É a estratégia de desenvolvimento de uma conexão constante entre o SEBRAE e os seus clientes, ancorada na imagem projetada pelo branding do negócio, para gerar novas vendas a custo mais baixo, proteger-se da concorrência ou ainda ampliar o conhecimento sobre a atuação do Sebrae;

**RELACIONAMENTO INSTITUCIONAL:** É o conjunto de ações focadas nas autoridades, entidades do conselho e nos principais parceiros organizacionais que podem influenciar o cenário no sentido de criar um ambiente favorável para a prosperidade do negócio da empresa e na construção do branding desejado;

As demandas estratégicas de Marketing e Comunicação devem, necessariamente, independentemente de sua natureza, estar alinhadas com o Direcionamento Estratégico do Sebrae, representado pelo Mapa Estratégico, Missão, Visão, Valores e Posicionamento de Marca.

---

#### **MISSÃO SEBRAE**

*Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e estimular o empreendedorismo.*

#### **VISÃO**

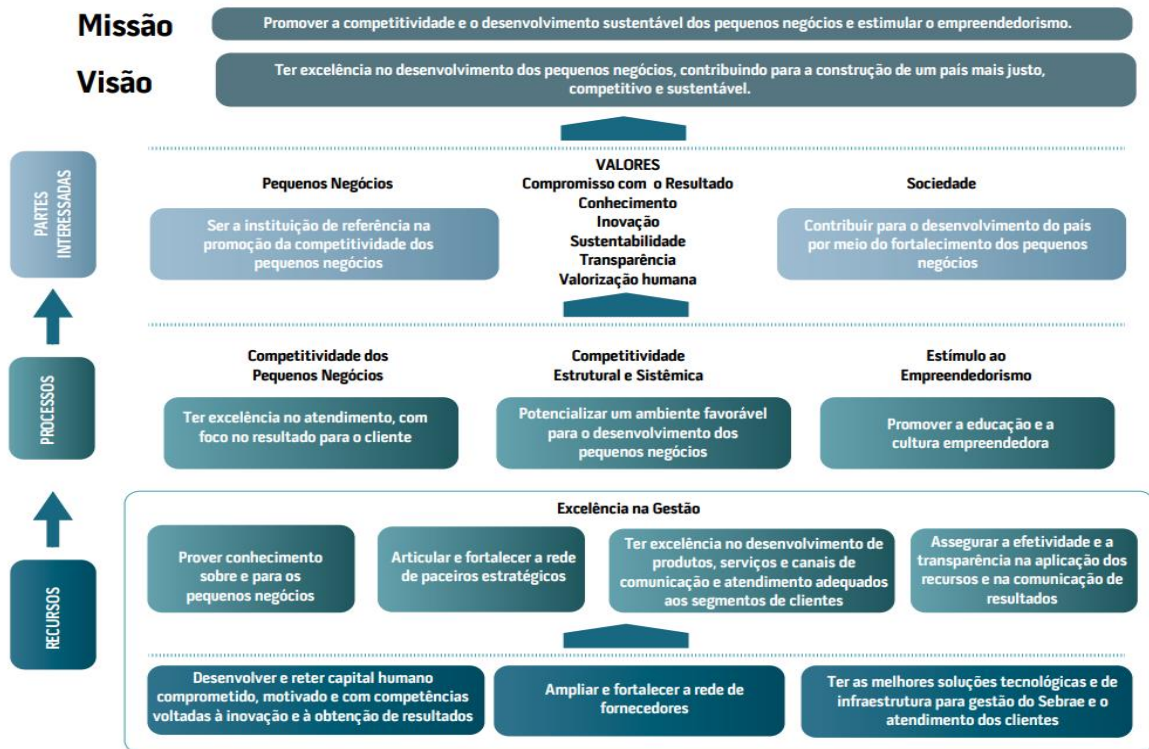
*Ter excelência no desenvolvimento dos pequenos negócios, contribuindo para a construção de um país mais justo, competitivo e sustentável.*

---

O Direcionamento estratégico do SEBRAE tem como objetivo rever e reafirmar os conceitos fundamentais da organização e orientar a atuação das Unidades Estaduais e do Sebrae Nacional, rumo à excelência no apoio ao desenvolvimento dos pequenos negócios. O Direcionamento Estratégico do Sistema Sebrae 2020-2023 dá continuidade aos direcionamentos estratégicos de períodos anteriores (2006-2010, 2009-2015 e 2013-2022).

Para apoiar a necessidade de o país retomar o crescimento consistente da economia, o Sistema Sebrae reestruturou seu planejamento que, agora voltará a ser de quatro anos. Essa medida busca promover maior alinhamento estratégico da instituição com as políticas nacionais de desenvolvimento desenhadas pelo Governo Federal para os próximos anos.

Isso significa revisar o atual mapa estratégico da instituição:



Os desafios se apresentam de forma clara e objetiva e precisam de medidas coordenadas para a sua solução. É preciso trabalhar para o aumento da produtividade e do emprego, fomentar o empreendedorismo, além da remoção de obstáculos que atrapalham o crescimento do país e dos pequenos negócios.

Com o objetivo de promover maior foco e assertividade no atendimento dos seus desafios, o Sistema Sebrae vem revisando, ao longo de 2019, o seu Direcionamento Estratégico, para que se construa um Mapa Estratégico mais aderente a este novo cenário que se apresenta.

Ao longo dos últimos anos, o Sebrae tem atuado com vetores estratégicos, direcionando suas ações para ampliação do atendimento, formalização e sustentabilidade do Microempreendedor Individual, aplicação da Lei Geral e desenvolvimento de políticas públicas, ampliação ao crédito, inovação, dentre outros.

#### **VALORES INSTITUCIONAIS:**

*Compromisso com o Resultado, Conhecimento, Inovação, Sustentabilidade, Transparência e Valorização Humana*

### 3. PÚBLICOS DO SEBRAE

A definição dos públicos de interesse do Sebrae permite determinar suas audiências principais e estabelecer estratégias visando cada um dos públicos selecionados. A comunicação deve, portanto, permear todas as áreas da instituição e envolver todos os tipos de público em âmbito local, regional e nacional.

São públicos do Sebrae:

- **Clientes**

- Empresas de Pequeno Porte – Pessoa Jurídica (CNPJ), com faturamento bruto anual entre R\$ R\$ 360 mil e R\$ 3,6 milhões;
- Microempresa - Pessoa Jurídica (CNPJ), com faturamento bruto anual igual ou inferior a R\$ 360 mil;
- Microempreendedor Individual - Pessoa Jurídica (CNPJ), com faturamento bruto anual igual ou inferior a R\$ 81 mil;
- Produtor Rural - Pessoa Jurídica (CNPJ, DAP ou Registro de Pescador);
- Artesão - Pessoa Jurídica (CNPJ ou Carteira Nacional de Artesão ou de Trabalhador Manual);
- Potencial Empresário – Pessoas que já desenvolveram ou estão desenvolvendo ações no sentido de abrir um empreendimento;

- **Parceiros**

- Entidades que integram o Conselho Deliberativo Nacional – CDN e os Conselhos Deliberativos Estaduais - CDE;
- Entidades empresariais;
- Instituições financeiras;
- Organizações do Terceiro Setor;
- Escolas, universidades e instituições técnicas.
- Fornecedores

- **Governo nas instâncias federal, estaduais e municipais**

- Poderes Executivos;
- Poderes Legislativos.
- Poderes Judiciários

- **Público interno**

- Colaboradores / empregados, trainees;



- Consultores e instrutores credenciados.
- Estagiários/menores aprendizes
- Terceirizados
- Dirigentes
- Conselheiros
- **Imprensa**
  - Profissionais de veículos de comunicação locais, nacionais e internacionais.
- **Sociedade**
  - Público em geral;
  - Formadores de opinião.
  - Contribuintes

#### **4. A UNIDADE GESTORA DA MARCA**

A Unidade de Marketing e Comunicação do Sebrae-MA atua como área meio e responde pela divulgação e promoção das atividades do Sebrae no estado do Maranhão, evidenciando o seu papel como indutor do desenvolvimento econômico e social local e contribuindo para a projeção da marca e a construção da sua imagem perante as micro e pequenas empresas e a sociedade.

Posiciona-se como área estratégica fundamental para o Sistema Sebrae, respondendo pela orientação, planejamento, implementação e coordenação de estratégias para divulgação institucional e promoção de produtos e serviços da instituição.

Em sintonia com o Direcionamento Estratégico do Sistema Sebrae, a Unidade de Marketing e Comunicação atua na difusão dos programas e ações do Sebrae no Maranhão e na valorização da imagem da instituição perante seus públicos no estado. Desse modo, recomenda-se o alinhamento da missão negocial da UMC do Sebrae-MA para:

**“MISSÃO UMC: DESENVOLVER E PROTEGER A MARCA, O POSICIONAMENTO E OS ATRIBUTOS DESEJADOS PARA A MARCA SEBRAE E PROMOVER A IMAGEM INSTITUCIONAL E DE SEUS PRODUTOS E SERVIÇOS PARA OS PÚBLICOS DE INTERESSE DA INSTITUIÇÃO.”**

A UMC deverá ter recursos orçamentários próprios, previstos no orçamento anual do Sebrae-MA, sendo recomendável a centralização da gestão orçamentária de todas as atividades e projetos de marketing e comunicação, mesmo aqueles demandados pelas demais áreas de negócios e técnicas do Sebrae, para simplificar o planejamento e a gestão. O que demanda um esforço conjunto das áreas técnicas, sob a supervisão, validação e controle da DIREX, das estratégias técnicas prioritárias, de forma a ser estabelecido um planejamento integrado de ações e segmentos prioritários para melhor construção das estratégias de marketing e comunicação da instituição no estado do Maranhão.

A UMC realizará planejamento anual de marketing e comunicação, observando:

- Objetivos de marketing e comunicação;
- Metas;
- Estratégias;
- Projetos e Programas;
- Plano de Ação;
- Orçamento;
- Acompanhamento e avaliação de resultados.

A UMC priorizará, em seus planejamentos de mídia on e offline, a seleção de meios de comunicação, visando contemplar todas as possíveis formas de contato com os diferentes públicos de interesse do Sebrae.

É recomendável que a UMC busque:

- Identificar novas mídias e veículos de comunicação que impactem os públicos prioritários do Sebrae;
- Adotar a estrutura de multimídia para atingir os diferentes públicos e explorar a capilaridade do Sebrae em todo o estado;
- Otimizar os recursos na seleção de mídias pagas;
- Aproveitar os espaços jornalísticos disponíveis;
- Estimular a imprensa a ampliar os espaços para divulgação de matérias de interesse do Sebrae e das MPE.

**Posicionamento Geral da UCM do Sebrae Nacional em relação à UMC do Sebrae-MA:**

- Nortear as ações de marketing e comunicação do Sistema Sebrae;

- Envolver a UCM-MA na definição de políticas e ações estratégicas concernentes ao marketing e à comunicação do Sistema Sebrae;
- Dar suporte técnico, quando necessário;
- Desenvolver campanhas nacionais;
- Mensurar resultados dos projetos institucionais.

**Posicionamento Geral da UMC do Sebrae-MA em relação à UCM do Sebrae Nacional:**

- Propor melhorias de procedimentos;
- Participar e contribuir na definição de estratégias de marketing e comunicação;
- Repassar informações dos projetos locais;
- Atuar em consonância e de forma complementar ao Plano Integrado de Comunicação do Sistema Sebrae, disponibilizado pelo Sebrae Nacional.

**Posicionamento Geral da UMC do Sebrae-MA em relação às demais Unidades da instituição:**

- Propor melhorias de procedimentos;
- Atuar de forma proativa, antecipada e estratégica, no apoio aos projetos das demais Unidades;
- Prover soluções adequadas às necessidades de divulgação e promoção de produtos e serviços e às ações estratégicas das demais unidades.
- Orientar quanto ao uso da marca Sebrae e promover o zelo pela imagem da instituição.

**Compromisso Geral das demais áreas do Sebrae-MA em relação à UMC da instituição:**

- Alinhar com os técnicos da UMC o planejamento de ações e eventos de sua unidade (área fim e/ou meio) de forma antecipada, preferencialmente no primeiro trimestre do ano para planejamento de ações macro e/ou prioritárias para execução da unidade; e o mínimo de 60 dias antes da realização efetiva da ação/evento.
- Não validar com parceiros e clientes estratégias que envolvam o uso da marca Sebrae ou contrapartidas que demandem serviços de

comunicação e divulgação conjunta com a instituição sem previa consulta e parecer favorável da diretoria executiva e UMC.

Para garantir a eficácia da comunicação, a UMC conjugará esforços e cumprirá seus objetivos por meio dos seguintes eixos centrais de atuação:

- Publicidade e propaganda
- Jornalismo e conteúdo de marca
- Endomarketing / comunicação interna
- Patrocínios / live marketing
- Presença digital e audiovisual
- Cerimonial e eventos

## **5. O PLANO INTEGRADO DE COMUNICAÇÃO DO SEBRAE-MA**

Compete à UMC do Sebrae Nacional, com contribuições de todo o Sistema, elaborar e disponibilizar o **Plano Integrado de Comunicação do Sistema Sebrae** para cada período de planejamento estratégico da instituição, como referencial para o planejamento das ações de marketing e comunicação de todo o Sistema Sebrae para os anos subsequentes. E, da mesma forma, compete à UMC do Sebrae-MA elaborar e disponibilizar o **Plano Integrado de Comunicação do Sebrae-MA**, que integrará as estratégias nacionais às diretrizes regionais de atuação da instituição para cada período.

O Plano Integrado de Comunicação deve trazer o histórico da marca, a análise do cenário e, principalmente, os pilares de branding que compõem a voz da marca para o período do plano.

A Voz da Marca Sebrae é revisada sempre que o planejamento estratégico da empresa é revisado, para garantir que a estratégia de marca esteja alinhada com o rumo que o negócio esteja tomando.

### **Posicionamento da Marca**

O Posicionamento da marca Sebrae define qual é o significado que a marca quer ocupar na mente do cliente. Não é um slogan. É a marca traduzida em uma frase de uso interno, composta de 4 elementos fundamentais: Para quem é o Sebrae; em que mercado estamos competindo; o que nos faz singularmente diferentes dos outros e; o que nos torna competitivos e relevantes.

---

*“Para a sociedade brasileira, o Sebrae é a instituição que dá força e representa o empreendedorismo brasileiro, porque luta por um ambiente legal mais justo e simples, oferece um portfólio de soluções de gestão de acesso fácil, barato e rápido e trabalhar para construir um país onde as pessoas tenham liberdade para empreender”.*

---

### **Promessa da Marca**

A promessa consiste no benefício central que estamos comprometidos em entregar. É o que em última análise motivará o cliente a nos escolher em detrimento a outras opções disponíveis no mercado.

---

*Lutar com todas as forças para tornar mais amigável o ambiente legal, a gestão empresarial, o acesso a novos mercados e à inovação, para os pequenos negócios brasileiros.*

---

### **Personalidade da Marca**

Uma marca se comunica com pessoas. Assim, o tom de voz também é construído pelo estilo como ela se comunica, as características de personalidade que levam os consumidores a interpretar o relacionamento e construir em suas mentes uma “persona”, um aspecto humano para a marca, com o qual elas vão se identificar e criar simpatia.

---

*A fala da marca Sebrae é forte, mas não ameaçadora. É como a de um treinador, de um mentor, de um coach. Direta, precisa, confiável e acessível. É uma marca com energia, que se preocupa e que defende, luta ao lado do cliente. Que vibra com os resultados dos seus atletas mesmo sem receber medalhas.*

---

### **Propósito da Marca**

O propósito é a razão que move a marca Sebrae, norteando ações e diretrizes. É o que conecta todos emocionalmente em busca de um futuro melhor, motivando a estar no mercado e justificando o modo de agir. Leva à integridade e autenticidade da marca, consolidando valores a serem praticados diariamente, sobre os quais se sustentam as relações que a marca cria com seus públicos.

---

*“Ser a força do empreendedor brasileiro”.*

---

<b>É papel da UCM NACIONAL</b>	<b>É papel da UMC ESTADUAL</b>
<b>Organizar momentos e eventos regulares de alinhamento entre as UCM do Sistema Sebrae</b>	<i>Participar de forma colaborativa e compartilhar experiências nos encontros das Unidades de Gestão de Comunicação de Marketing.</i>
<b>Coordenar a atualização e aprovação das “Diretrizes para a Atuação do Sistema Sebrae em Comunicação de Marketing”</b>	<i>Participar da construção e atualização das “Diretrizes para a Atuação do Sistema Sebrae em Comunicação de Marketing”</i>
<b>Monitorar o desempenho geral de comunicação do Sistema Sebrae e monitorar e quantificar o valor da marca Sebrae.</b>	<i>Monitorar o desempenho local de comunicação da marca</i>
<b>Elaborar, com participação das UMCs do Sistema, o Plano Integrado de Comunicação do Sebrae, definindo a Voz da Marca Sebrae</b>	<i>Contribuir com a construção e garantir que os planejamentos estaduais mantenham completo alinhamento com as bases do Plano Integrado de Comunicação do Sebrae e a voz da marca.</i>
<b>Orientar e dar suporte técnico ao Sistema</b>	<i>Atuar de forma complementar às estratégias nacionais</i>
<b>Realizar ações nacionais de promoção de marcas e projetos do Sebrae</b>	<i>Realizar ações estaduais de promoção de marcas e projetos do Sebrae</i>

## 6. O USO DA MARCA SEBRAE



Marca é a representação simbólica de uma empresa ou de um produto e que permite identificar sua presença de um modo imediato, é, por assim dizer, a sua “pegada”. A marca Sebrae foi criada no início da década de 90 pelo escritório de arquitetura e design “Cauduro e Martino”, responsável pela criação de mais de mil marcas brasileiras.

O conceito de marca é bem mais abrangente que a sua representação gráfica. Uma empresa através de seu nome fantasia comunica a promessa de um produto, seu diferencial frente aos concorrentes que a faz especial e única.

A marca Sebrae representa em todo o país o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas e o seu uso, sem siglas nem legendas referentes às

unidades estaduais, contribui para a realização de um esforço de comunicação conjunto, com o intuito de promover uma exposição maximizada da instituição e de seus produtos.

---

**Regra Pétreia 1:** *O uso da marca Sebrae, para fins de comunicação e marketing, deverá sempre ser realizado sem qualquer sigla estadual.*

**Regra Pétreia 2:** *O slogan da marca é um só e definido no Plano Integrado de Comunicação do Sistema Sebrae.*

---

É importante salientar que a utilização da marca/logotipo, sem siglas nem legendas referentes aos estados, é apenas para efeito de comunicação, sem interferir na condição dos agentes enquanto pessoas jurídicas.

O uso da marca com a identificação do estado “Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Maranhão” só deve ser usado em documentos de circulação interna e/ou oficial. Nas demais peças que a marca Sebrae for exposta para o público externo, com a finalidade de divulgação, comunicação publicitária e/ou de marketing o uso não deve incluir qualquer identificação do estado.

---

**Regra Pétreia 3:** *A aplicação da marca e de demais elementos visuais correlacionados seguirão os componentes e regras estabelecidos no Manual de Uso da Marca e no Brand Design System.*

**Regra Pétreia 4:** *A UMC do Sistema que criar marcas para produtos, serviços ou eventos fica responsável pelo registro, prevendo possível nacionalização, e pela construção do manual de uso.*

---

Qualquer uso ou aplicação da marca deve seguir, rigorosamente, o Manual de Uso e Aplicação da Marca Sebrae, elaborada pela Unidade de Marketing e Comunicação do Sebrae Nacional em parceria com representantes dos Sebrae UFs, e observando os critérios e recomendações do Brand Design System, também validado pela UMC do Sebrae Nacional.

Para o Sistema Sebrae a utilização do Manual de Identidade Visual significa a redução de custos com impressão de material gráfico, o aumento do poder de barganha com fornecedores, ampliação do índice de lembrança da marca Sebrae e, principalmente, a correta associação da instituição Sebrae como um sistema de atuação nacional.

Com a evolução da comunicação digital, entretanto, o manual de uso da marca tornou-se limitado na sua capacidade de entregar os elementos necessários para a atuação integrada da marca. Em 2019 o Sebrae construiu a primeira versão do Design System de sua marca, que traz não só os elementos previamente definidos no manual, mas também as orientações necessárias para a construção de uma presença digital única e alinhada.

<b>É papel da UMC NACIONAL</b>	<b>É papel da UMC ESTADUAL</b>
<b><i>Registrar e manter o registro da marca Sebrae</i></b>	<i>Utilizar o Brand Design System da Marca e reforçar seu uso por parceiros</i>
<b><i>Construir o Brand Design System da marca e disponibilizar para o Sistema e para parceiros</i></b>	<i>Identificar oportunidades de melhoria no Brand Design System e colaborar com o Sebrae Nacional.</i>
<b><i>Monitorar e erradicar o uso indevido da marca Sebrae, particularmente na Internet.</i></b>	<i>Reportar indícios de uso indevido da marca Sebrae, prestar esclarecimentos tempestivamente quando solicitado e apoiar a solução para o problema</i>
<b><i>Autorizar o uso da marca por parceiros em âmbito nacional</i></b>	<i>Autorizar o uso da marca por parceiros em âmbito estadual</i>

Importante frisar que a autorização do uso da marca por parceiros deve passar, obrigatoriamente, pela validação formal da UMC do Sebrae-MA, com conhecimento e anuência da DIREX. Para isso, o demandante – parceiro institucional ou gerente/gestor de unidade do Sebrae – deve formalizar a solicitação de uso da marca, seguindo os passos abaixo:

**Parceiros Institucionais:** a solicitação de uso da marca pode estar vinculada a uma demanda de apoio e/ou patrocínio, de acordo com as normas previstas na IN 019-03, ou por meio de ofício físico protocolado em uma unidade Sebrae, ou digital enviado por e-mail para [comunicacao@ma.sebrae.com.br](mailto:comunicacao@ma.sebrae.com.br). O demandante deve, obrigatoriamente, informar o objetivo do uso da marca, as peças onde estará aplicada e o período de utilização. Também é obrigatório ao parceiro institucional, após autorizado o uso da marca Sebrae, submeter à aprovação da UMC do Sebrae-MA os layouts de peças onde conste a aplicação da marca da instituição de forma a garantir que a aplicação esteja enquadrada ao Manual de Uso e Aplicação da Marca Sebrae. A UMC do Sebrae-MA tem um prazo de cinco dias úteis para se manifestar com relação à autorização de uso da marca Sebrae, e mais



cinco dias úteis para se manifestar sobre a aprovação da aplicação da marca nas peças de divulgação do evento/ação do parceiro apoiado pela instituição.

**Colaboradores:** a solicitação de uso da marca deve ser oficializada por meio de processo eletrônico FLUIG despachado para o Grupo UMC, com despacho favorável do gerente da unidade. O demandante deve, obrigatoriamente, informar o objetivo do uso da marca, as peças onde estará aplicada e o período de utilização. Também é obrigatório ao demandante providenciar junto ao parceiro institucional, após autorizado o uso da marca Sebrae, a disponibilização de todos layouts de peças onde conste a aplicação da marca da instituição para aprovação da UMC do Sebrae-MA, de forma a garantir que a aplicação esteja enquadrada ao Manual de Uso e Aplicação da Marca Sebrae. A UMC do Sebrae-MA tem um prazo de cinco dias úteis para se manifestar com relação à autorização de uso da marca Sebrae, e mais cinco dias úteis para se manifestar sobre a aprovação da aplicação da marca nas peças de divulgação do evento/ação do parceiro apoiado pela instituição.

## **7. A ATUAÇÃO EM MARKETING**

De acordo com a definição clássica, marketing “é o processo de gerir a concepção, precificação, distribuição e promoção de produtos e serviços para atender os anseios dos clientes e da empresa. É entender os desejos e necessidades do cliente e preparar-se para entregar os produtos e serviços que satisfaçam essas necessidades” (Kotler, 2001).

Uma definição mais moderna abrange o marketing como a experiência total do cliente em todos os seus pontos de contato. Ele deve alinhar, monitorar e renovar cada ponto com a visão geral da empresa. E ainda entender como os clientes interagem através de sua decisão de compra. Para tanto, o marketing concentra cada vez mais atividades e funções analíticas e deve ser alimentado com dados precisos.

O que está por trás dessas ações – o combustível que motiva essas organizações a investir na criação de experiências de compras que tornem seus consumidores verdadeiros fãs dessas marcas – é a necessidade e o desejo de conquistar mercado, vendas e lucros, em um ambiente de concorrência competitiva. Empresas priorizam o marketing e colocam a satisfação e preferência de seus clientes como obsessão, estabelecendo relacionamentos lucrativos de longo prazo

na medida em que entregam valor a um custo viável. Essa estratégia pressupõe um intenso trabalho de segmentação, reconhecendo que a marca não irá atender todos os públicos.

---

***Regra Pétreia 5: Dentro da governança distribuída de marketing do Sistema Sebrae, cabe à UMC o "P" de Promoção do Mix de Marketing***

---

No Sebrae, as funções de marketing se encontram distribuídas ao longo da sua governança corporativa, nas muitas unidades estaduais e nas diversas unidades de negócio nacionais.

Assim, alinhada com a sua missão no Sistema Sebrae, o trabalho de marketing da UMC deve ser o de, sempre que acionada, apoiar, orientar e conferir as experiências do cliente com o Sebrae para deixá-las o mais próximas o possível da voz desejada para a marca, cientes das dificuldades e das limitações que o modelo de governança impõem, de acordo com a realidade de cada estado ou da unidade nacional. Exemplo desse trabalho é a padronização visual de fachadas e, futuramente, das áreas de atendimento.

<b>É papel da UMC NACIONAL</b>	<b>É papel da UMC ESTADUAL</b>
<i><b>Orientar as ações, produtos e projetos nacionais sobre o alinhamento com a voz da marca Sebrae</b></i>	<i>Orientar as ações, produtos e projetos estaduais sobre o alinhamento com a voz da marca Sebrae</i>
<i><b>Identificar necessidades e oportunidades de melhorias de pontos de contato para alinhamento com a voz da marca.</b></i>	<i>Identificar necessidades e oportunidades de melhorias de pontos de contato para alinhamento com a voz da marca.</i>

Vale destacar que o demais "Ps" do Mix de Marketing – a saber: **P**reço, **P**raça e **P**roduto – são de responsabilidade das áreas técnicas, com suporte e orientação da UMC – esta focando-se no que se refere ao "**P**" de promoção.

É necessário, ainda, estabelecer como obrigatório que qualquer projeto ou ação técnica que configure a elaboração de novo produto para o Portifólio local de produtos e serviços do Sebrae-MA deve inserir a UMC na fase de planejamento, para melhor subsidiar a DIREX no momento de deliberação sobre a aprovação da proposta de novo produto/serviço. Destaque-se, ainda, que o prazo mínimo para elaboração de campanha de comunicação e marketing para lançamento de novos

projetos/produtos/serviços é de 180 dias, a fim de que possam ser planejadas e executadas estratégias que contemplem fases de prototipação, lançamento e operação.

## 8. A ATUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO

O conceito de comunicação adotado para o Sebrae é o de comunicação corporativa estratégica, ou seja, o de conjunto de ferramentas estratégicas de contato com o público-alvo com o objetivo de melhorar a imagem da empresa e promover e ampliar os resultados do negócio, especialmente por meio da divulgação de informações, notícias e conteúdos favoráveis a respeito da empresa e de seus produtos e serviços e controle dos desfavoráveis.

A comunicação corporativa estratégica ajuda o Sebrae a construir uma reputação favorável. Ações que reflitam empatia e comprometimento tendem a ser mais bem recebidas pelo público. A identidade do Sebrae é o resultado de como o público a enxerga por meio das ações de suas diversas áreas e porta-vozes.

O reflexo dessa identidade se transforma na imagem do Sebrae, sendo que a soma de imagens positivas e negativas, ao longo do tempo, constitui a sua reputação. Se a identidade for gerada por ações de comunicação que denotam ética, coerência e credibilidade, a imagem será positiva. Se as condutas refletirem posturas contraditórias e dissonantes, a identidade estará associada à desconfiança e, conseqüentemente, a imagem será negativa.

---

*Regra Pétreia 6: A Comunicação do Sebrae deve reforçar que a marca apresenta o melhor custo/benefício, é especialista em empreendedorismo, é fácil e próxima, e luta pela construção de um país mais amigável para a cultura empreendedora.*

---

A comunicação empresarial desejada para o Sebrae se ancora também no conceito de comunicação integrada, que é o planejamento sinérgico de divulgação de conteúdo para o público-alvo compreendendo várias especialidades de forma complementar. No trabalho com a marca Sebrae as seguintes especialidades merecem especial atenção:

- Publicidade e Propaganda
- Assessoria de Imprensa e Conteúdo de Marca

- Endomarketing e Comunicação Interna
- Realização e Presença em Eventos
- Canais Digitais

## **8.1 Publicidade e Propaganda**

As ações de publicidade e propaganda visam promover o Sebrae de forma institucional, bem como divulgar seus produtos e serviços, comunicando, por meio de linguagem publicitária e de mídia paga, informações de interesse do Sebrae e de seus públicos.

A UMC, no exercício de suas atividades em publicidade e propaganda, desenvolverá, preferencialmente com apoio de agência de publicidade licitada, trabalhos que compreendem:

- Estudo do conceito, ideia, marca, produto ou serviço a difundir, incluindo a identificação e análise de suas vantagens e desvantagens absolutas e relativas aos seus públicos e, quando for o caso, ao seu mercado e à sua concorrência;
- Identificação e análise dos públicos e/ou do mercado onde o conceito, ideia, marca, produto ou serviço encontre melhor possibilidade de assimilação;
- Identificação e análise das ideias, marcas, produtos ou serviços concorrentes;
- Exame do sistema de distribuição e comercialização, incluindo a identificação e análise das suas vantagens e desvantagens absolutas e relativas ao mercado e à concorrência;
- Elaboração do plano publicitário, incluindo a concepção das mensagens, marcas e peças (Criação) e o estudo dos meios e Veículos que assegurem a melhor cobertura dos públicos e/ou dos mercados objetivados (Planejamento de Mídia);
- Execução do plano publicitário, incluindo orçamento e realização das peças publicitárias (Produção) e a compra, distribuição e controle da publicidade nos Veículos contratados (Execução de Mídia), e o no pagamento das faturas.

- Assessoramento no desenvolvimento de pesquisas de opinião e de mercado e outras que se fizerem necessárias à execução da estratégia de divulgação aprovada.

O processo licitatório para contratação de agência de publicidade deverá ocorrer na modalidade técnica e preço, observando as normas internas do Sistema Sebrae e as recomendações do Conselho Executivo de Normas-Padrão (Cenp) e do Conselho Nacional de Auto-Regulamentação Publicitária (Conar).

---

*Regra Pétrea 7: Comunicação publicitária do Sebrae deve ser claramente identificada como sendo do Sebrae.*

---

No âmbito da comunicação publicitária do Sistema Sebrae, é vedado à equipe da UMC de qualquer Sebrae UF elaborar planejamento de marketing, campanha de divulgação, criação de marcas ou qualquer serviço de natureza publicitária para clientes e parceiros do Sebrae. Portanto, fica vedado também às demais unidades do Sebrae a inclusão desse tipo de contrapartida em processos de apoio, parceria e patrocínio, para execução da equipe interna ou agência licitada com contrato sob a gestão da UMC do Sebrae-MA.

De acordo com a Lei 12232/2012, ressalta-se, que o recurso de publicidade do Sebrae, é de uso exclusivo para divulgação da marca da instituição e seus produtos e serviços para as MPEs. Para as ações institucionais de apoio a materiais e iniciativas promocionais de terceiros, o proponente deverá pleitear apoio do Sebrae na forma de patrocínio.

<b>É papel da UMC NACIONAL</b>	<b>É papel da UMC ESTADUAL</b>
<i>Realizar campanhas publicitárias institucionais, com foco na promoção da marca Sebrae.</i>	<i>Reforçar as ações institucionais sempre que considerarem importante e o orçamento permitir.</i>
<i>Realizar campanhas de produtos, desde que a interação com o cliente ocorra de forma simultânea em todo o país, proporcionando ganhos de escala;</i>	<i>Realizar campanhas publicitárias de promoção de produtos e serviços, com foco em vendas e na promoção estadual de produto ou ação específica.</i>
<i>Realizar campanhas publicitárias de âmbito nacional, sendo facultado ao Sebrae UF o esforço complementar, conforme adequação e disponibilidade orçamentária;</i>	<i>Realizar campanhas publicitárias de âmbito estadual.</i>

<b><i>Elaborar e disponibilizar o planejamento visual e peças para campanhas publicitárias institucionais e também de produtos criados no Sebrae Nacional;</i></b>	<i>Garantir que as ações publicitárias estaduais estejam alinhadas com a voz nacional da marca Sebrae, incluindo a orientação a agências e demais fornecedores.</i>
<b><i>Disponibilizar modelo de edital e orientações para procedimentos formais de análise de propostas e seleção de agência</i></b>	
<b><i>Integrar Comissões Especiais de Licitação de Agência, sempre que demandada pelas unidades estaduais do Sebrae</i></b>	
<b><i>Utilizar prioritariamente mídias de caráter nacional e acordar com a UMC do estado, com antecedência, sempre que for utilizar mídia regional e/ou estadual como parte de um plano de divulgação nacional.</i></b>	<i>Utilizar prioritariamente mídias de caráter estadual e acordar com a UMC nacional, com antecedência, sempre que for utilizar mídia nacional como parte de um plano de divulgação regional ou estadual.</i>
<b><i>Zelar pelo uso da marca Sebrae em todas as peças publicitárias</i></b>	<i>Zelar pelo uso da marca Sebrae em todas as peças publicitárias</i>
<b><i>Manter uma plataforma digital com acesso aos arquivos publicitários criados nacionalmente.</i></b>	<i>Manter atualizados os usuários estaduais da plataforma digital</i>

Com relação à solicitação de outras unidades do Sebrae-MA para elaboração de peças de caráter publicitário, esta deve ser oficializada por meio de sistema de atendimento eletrônico UMC Atende, obedecendo os prazos de atendimento, de acordo com a complexidade da demanda/campanha. Verificar anexo “Complexidade de peças de publicidade/campanha”, onde constam a classificação de baixa, média e alta complexidade respectivamente, bem como os prazos de solicitação e atendimento.

Com relação à execução das demandas de publicidade e propaganda, o atendimento pode ser realizado por uma agência licitada ou por equipe interna da UMC do Sebrae-MA, cabendo esta decisão ao gestor da unidade, e seguindo os critérios abaixo:

<b>Complexidade</b>	<b>Execução</b>	<b>Qtd de Peças</b>	<b>Atendimento</b>	<b>Prazo Mínimo de Solicitação</b>	<b>Prazo de Atendimento</b>	<b>Prazo de Aprovação</b>	<b>Prazo de Entrega</b>	<b>Período Mínimo de Divulgação</b>
<b>Baixa</b>	<i>Planejamento; Criação; Produção digital.</i>	<i>Até 05 peças</i>	<i>UMC do Sebrae-MA</i>	<i>15 dias úteis da data do evento/ação</i>	<i>3 dias úteis</i>	<i>2 dias úteis</i>	<i>2 dias úteis</i>	<i>5 dias úteis</i>
<b>Baixa</b>	<i>Planejamento; Criação; Produção física.</i>	<i>Até 05 peças</i>	<i>UMC do Sebrae-MA Agência Licitada (produção)</i>	<i>15 dias úteis da data do evento/ação</i>	<i>3 dias úteis</i>	<i>2 dias úteis</i>	<i>2 dias úteis (Criação) 5 dias úteis (produção)<sup>15</sup></i>	<i>5 dias úteis</i>
<b>Baixa</b>	<i>Planejamento; Criação; Produção digital. Produção física.</i>	<i>Até 05 peças</i>	<i>UMC do Sebrae-MA Agência Licitada (produção)</i>	<i>15 dias úteis da data do evento/ação</i>	<i>3 dias úteis</i>	<i>2 dias úteis</i>	<i>2 dias úteis (Criação) 5 dias úteis (produção)<sup>16</sup></i>	<i>5 dias úteis</i>
<b>Média</b>	<i>Planejamento; Criação; Produção digital. Plano de Mídia</i>	<i>De 06 a 10 peças</i>	<i>UMC do Sebrae-MA Agência Licitada (plano de mídia)</i>	<i>20 dias úteis da data do evento/ação</i>	<i>5 dias úteis</i>	<i>2 dias úteis</i>	<i>3 dias úteis</i>	<i>10 dias úteis</i>
<b>Média</b>	<i>Planejamento; Criação; Produção física. Plano de Mídia</i>	<i>De 06 a 10 peças</i>	<i>UMC do Sebrae-MA Agência Licitada (produção, plano de mídia)</i>	<i>30 dias úteis da data do evento/ação</i>	<i>5 dias úteis</i>	<i>2 dias úteis</i>	<i>5 dias úteis (Criação) 10 dias úteis (produção)<sup>17</sup></i>	<i>10 dias úteis</i>

<sup>15</sup> Prazo sujeito a alteração, dependendo da complexidade de produção da peça demandada, a ser confirmado com o fornecedor que tiver seu orçamento aprovado.

<sup>16</sup> Prazo sujeito a alteração, dependendo da complexidade de produção da peça demandada, a ser confirmado com o fornecedor que tiver seu orçamento aprovado.

<sup>17</sup> Prazo sujeito a alteração, dependendo da complexidade de produção da peça demandada, a ser confirmado com o fornecedor que tiver seu orçamento aprovado.

<b>Média / Lançamento de Produto ou Serviço</b>	Planejamento; Criação; Produção Digital. Produção física. Plano de Mídia	De 06 a 10 peças	UMC do Sebrae-MA (planejamento, adaptação digital) Agência Licitada (criação, produção física, plano de mídia)	45 dias úteis da data do evento/ação	7 dias úteis	3 dias úteis	10 dias úteis (Criação e produção digital) 15 dias úteis (produção física e plano de mídia) <sup>18</sup>	15 dias úteis
<b>Média / Evento de Grande Porte com Parceria do Sebrae</b>	Planejamento; Criação; Produção Digital. Produção física. Plano de Mídia	De 06 a 10 peças	UMC do Sebrae-MA (planejamento, adaptação digital) Agência Licitada (criação, produção física, plano de mídia)	40 dias úteis da data do evento/ação	5 dias úteis	3 dias úteis	7 dias úteis (Criação e produção digital) 10 dias úteis (produção física e plano de mídia) <sup>19</sup>	15 dias úteis
<b>Média / Evento de Grande Porte realizado pelo Sebrae</b>	Planejamento; Criação; Produção Digital. Produção física. Plano de Mídia	De 06 a 10 peças	UMC do Sebrae-MA (planejamento, adaptação digital) Agência Licitada (criação, produção física, plano de mídia)	60 dias úteis da data do evento/ação	7 dias úteis	3 dias úteis	10 dias úteis (Criação e produção digital) 20 dias úteis (produção física e plano de mídia) <sup>20</sup>	20 dias úteis
<b>Alta</b>	Planejamento; Criação; Produção digital. Plano de Mídia	A partir de 11 peças	UMC do Sebrae-MA (planejamento, adaptação digital) Agência Licitada (criação, produção física, plano de mídia)	40 dias úteis da data do evento/ação	7 dias úteis	3 dias úteis	7 dias úteis (Criação e produção digital) 10 dias úteis (produção física e plano de mídia) <sup>21</sup>	20 dias úteis

<sup>18</sup> Prazo sujeito a alteração, dependendo da complexidade de produção da peça demandada, a ser confirmado com o fornecedor que tiver seu orçamento aprovado.

<sup>19</sup> Prazo sujeito a alteração, dependendo da complexidade de produção da peça demandada, a ser confirmado com o fornecedor que tiver seu orçamento aprovado.

<sup>20</sup> Prazo sujeito a alteração, dependendo da complexidade de produção da peça demandada, a ser confirmado com o fornecedor que tiver seu orçamento aprovado.

<sup>21</sup> Prazo sujeito a alteração, dependendo da complexidade de produção da peça demandada, a ser confirmado com o fornecedor que tiver seu orçamento aprovado.



<b>Alta Lançamento de Produto ou Serviço</b>	Planejamento; Criação; Produção Digital. Produção física. Plano de Mídia	A partir de 11 peças	UMC do Sebrae-MA (planejamento, adaptação digital) Agência Licitada (criação, produção física, plano de mídia)	60 dias úteis da data do evento/ação	10 dias úteis	3 dias úteis	10 dias úteis (Criação e produção digital) 15 dias úteis (produção física e plano de mídia) <sup>22</sup>	30 dias úteis
<b>Alta / Evento de Grande Porte com Parceria do Sebrae</b>	Planejamento; Criação; Produção Digital. Produção física. Plano de Mídia	A partir de 11 peças	UMC do Sebrae-MA (planejamento, adaptação digital) Agência Licitada (criação, produção física, plano de mídia)	60 dias úteis da data do evento/ação	10 dias úteis	3 dias úteis	10 dias úteis (Criação e produção digital) 15 dias úteis (produção física e plano de mídia) <sup>23</sup>	30 dias úteis
<b>Alta / Evento de Grande Porte realizado pelo Sebrae</b>	Planejamento; Criação; Produção Digital. Produção física. Plano de Mídia	A partir de 11 peças	UMC do Sebrae-MA (planejamento, adaptação digital) Agência Licitada (criação, produção física, plano de mídia)	180 dias úteis da data do evento/ação	30 dias úteis	10 dias úteis	30 dias úteis (Criação e produção digital) 45 dias úteis (produção física e plano de mídia) <sup>24</sup>	90 dias úteis

<sup>22</sup> Prazo sujeito a alteração, dependendo da complexidade de produção da peça demandada, a ser confirmado com o fornecedor que tiver seu orçamento aprovado.

<sup>23</sup> Prazo sujeito a alteração, dependendo da complexidade de produção da peça demandada, a ser confirmado com o fornecedor que tiver seu orçamento aprovado.

<sup>24</sup> Prazo sujeito a alteração, dependendo da complexidade de produção da peça demandada, a ser confirmado com o fornecedor que tiver seu orçamento aprovado.

Faz-se necessário observar também o que segue abaixo:

1. Em caso de demanda referente à Atividade de Atendimento, cujas despesas de comunicação e divulgação impactam no orçamento do Projeto de Gestão da Comunicação integrada, gerido pela UMC do Sebrae-MA, a aprovação do orçamento e decisão sobre peças que comporão a campanha, bem como veículos contemplados no Plano de Mídia, será de responsabilidade da UMC, que buscará, dentro de seus limites, atender a expectativa da unidade demandante, promovendo, entretanto, uma padronização e distribuição equilibrada entre as unidades demandantes, de acordo com a disponibilidade financeira.
2. Em caso de demanda que será custeada com recursos CSN, o gestor responsável deve informar, no ato de sua solicitação, a natureza das despesas de comunicação que podem ser comprometidas nesta fonte de recurso. As demais despesas que se enquadrarem no item 1 acima, devem seguir a mesma orientação acima.
3. Em caso de demanda que será custeada com recursos CSO, referente a projeto técnico, o gestor responsável deve informar, no ato de sua solicitação, a natureza das despesas de comunicação que podem ser comprometidas nesta fonte de recurso. As demais despesas que se enquadrarem no item 1 acima, devem seguir a mesma orientação acima.
4. A execução de demandas que incluam despesas a serem solucionadas com fornecedores licitados só será iniciada após a aprovação formal do orçamento pelo gestor responsável, e o comprometimento da despesa no projeto e ação determinado. Caso o projeto e ação informado não possua saldo suficiente para o comprometimento da despesa, o gestor responsável deverá informar nova fonte de recurso, até que se possa efetivar o comprometimento da despesa e, efetivamente, seja executada a demanda.

## 8.2 Assessoria de Imprensa

A Assessoria de Imprensa do Sistema Sebrae trabalha de forma estratégica com o objetivo de conquistar espaços espontâneos nos principais veículos de comunicação do país, com o objetivo de fortalecer a imagem do Sebrae como principal porta-voz de empreendedorismo e pequenos negócios do país. Explicar e exemplificar o trabalho do Sebrae, por meio de pesquisas, histórias de sucesso dos clientes atendidos pela instituição e cobertura de eventos pelo país são o foco do trabalho.

Desta forma, a atuação da assessoria de imprensa do Sebrae é entendida como um instrumento de comunicação estratégica e que deve estar alinhada às ações das outras atividades da UMC, incluindo os conceitos difundidos pelas campanhas publicitárias; os lançamentos e ativação de produtos e serviços, a divulgação de estudos e pesquisas, os eventos apoiados pelo Patrocínio; e a disseminação das informações com o Endomarketing e a Comunicação Interna.

Para alcançar esses espaços, a Assessoria de Imprensa estuda a melhor forma de aproveitar os temas estratégicos do Sebrae, mapeando a imprensa e entendendo as suas especificidades. O Manual de Assessoria de Comunicação da Fenaj de 2007 define o trabalho da assessoria de imprensa como uma ação de credibilidade, “um trabalho continuado de assessoria de imprensa permitirá à empresa criar um vínculo de confiança com os veículos de comunicação e sedimentar sua imagem de forma positiva na sociedade.” (FENAJ, p. 7, 2007).

De forma integradora, a Assessoria de Imprensa utiliza a Agência Sebrae de Notícias como central de captura e publicação de notícias de interesse do Sebrae e dos pequenos negócios.

A UMC, no exercício de suas atividades em assessoria de imprensa, podendo ou não contar com o apoio de assessorias terceirizadas, atua nos trabalhos que compreendem:

- Relacionamento com os veículos de comunicação
- Relacionamento com a Assessoria de Imprensa das Instituições Parceiras
- Preparação e acompanhamento para entrevistas (coletivas, porta-vozes, representantes)

- Monitoramento das notícias que envolvem o Sebrae e seus assuntos de interesse
- Distribuição de conteúdo para mailing especializado e atualizado
- Cobertura de eventos e pautas de interesse do Sebrae
- Elaboração de press-kit
- Produção e realização de presstrip
- Participação nas definições de estratégias de comunicação
- Visitas às redações
- Media Training
- Produção e atualização de conteúdos e imagens para a ASN (Agência Sebrae de Notícias) do Sebrae-MA
- Produção de briefing sobre eventos, ações, projetos para subsidiar lideranças do Sebrae-MA

---

*Regra Pétreia 8: Haverá respeito aos embargos de notícias.*

*Regra Pétreia 9: Entrevistas sobre temas nacionais devem estar alinhadas com o posicionamento Nacional. Entrevistas sobre temas estaduais devem estar alinhadas com o posicionamento Estadual.*

---

<b>É papel da UMC NACIONAL</b>	<b>É papel da UMC ESTADUAL</b>
<i>Pautar a imprensa nacional sobre ações, projetos e eventos do Sebrae Nacional;</i>	<i>Pautar a imprensa regional sobre ações, projetos e eventos do Sebrae no estado;</i>
<i>Divulgar para a imprensa nacional as pesquisas produzidas sobre os públicos e assuntos de interesse do Sebrae, compartilhando os resultados com a Comunicação nos estados;</i>	<i>Repercutir nos estados os resultados das pesquisas divulgadas pelo Sebrae Nacional sobre os públicos e assuntos de interesse do Sebrae;</i>
<i>Produzir, editar e atualizar conteúdos (textos, fotos e vídeos) para a Agência Sebrae de Notícias, compartilhando com os estados as atualizações na ferramenta e fornecendo o suporte necessário;</i>	<i>Produzir, editar e atualizar conteúdos (textos, fotos e vídeos) para a Agência Sebrae de Notícias no estado, compartilhando com o Sebrae Nacional conteúdos relevantes para a ASN/imprensa nacional;</i>
<i>Elaborar e disponibilizar o planejamento estratégico de imprensa para campanhas específicas (institucionais ou direcionadas para determinadas datas/eventos);</i>	<i>Adequar e aplicar com a imprensa local, sempre que possível, o planejamento estratégico de imprensa para campanhas específicas (institucionais ou direcionadas para determinadas datas/eventos), levantando e compartilhando com o Sebrae Nacional casos de sucesso de clientes;</i>

**Promover presstrips para levar jornalistas específicos da grande imprensa ou da imprensa regional para realizar cobertura de eventos ou para conhecer projetos/histórias de sucesso do Sebrae;**

*Dar suporte no mapeando de jornalistas e de personagens para produção das presstrips, ampliando a visibilidade da pauta do Sebrae;*

**Disponibilizar modelo de edital e orientações para procedimentos formais de contratação dos serviços de assessoria de imprensa e clipping/análise de notícias.**

**Capacitar os porta-vozes do SEBRAE, em especial os dirigentes, para lidar com a imprensa em nome da marca, construindo um discurso alinhado com a voz da marca definida no Plano Integrado de Comunicação do Sistema SEBRAE.**

*Capacitar os porta-vozes do SEBRAE, em especial os dirigentes, para lidar com a imprensa em nome da marca, construindo um discurso alinhado com a voz da marca definida no Plano Integrado de Comunicação do Sistema SEBRAE.*

A definição de porta-vozes obedecerá aos critérios abaixo descritos:

<b>Pauta</b>	<b>Porta-Voz Principal</b>	<b>Porta-Voz Secundário</b>
<b>Tema institucional de abrangência nacional</b>	Diretor Superintendente Presidente do Conselho	Diretor Técnico ou de Administração e Finanças Gerente de Unidade Regional ou Unidade Técnica relacionada
<b>Tema Institucional de abrangência estadual</b>	Diretor Superintendente Presidente do Conselho	Diretor Técnico ou de Administração e Finanças Gerente de Unidade Regional ou Unidade Técnica relacionada ou gestor do processo relacionado
<b>Tema Institucional de abrangência regional</b>	Diretor Superintendente Presidente do Conselho	Diretor Técnico ou de Administração e Finanças Gerente de Unidade Regional ou Unidade Técnica relacionada ou gestor do processo relacionado
<b>Tema técnico de abrangência nacional</b>	Diretor Superintendente Diretor Técnico Presidente do Conselho	Diretor de Administração e Finanças Gerente de Unidade Regional ou Unidade Técnica
<b>Tema técnico de abrangência estadual</b>	Diretor Superintendente Diretor Técnico Presidente do Conselho	Diretor de Administração e Finanças Gerente de Unidade Regional ou Unidade Técnica relacionada ou gestor do processo relacionado
<b>Tema Técnico de abrangência regional</b>	Diretor Superintendente Diretor Técnico Presidente do Conselho	Diretor de Administração e Finanças Gerente de Unidade Regional ou Unidade Técnica relacionada ou gestor do processo relacionado
<b>Tema de Gestão do</b>	Diretor Superintendente	Diretor Técnico

<b>Negócio Sebrae, com abrangência nacional</b>	Diretor de Administração e Finanças Presidente do Conselho	Gerente de Unidade Regional ou Unidade Técnica relacionada
<b>Tema de Gestão do Negócio Sebrae, com abrangência estadual</b>	Diretor Superintendente Diretor de Administração e Finanças Presidente do Conselho	Diretor Técnico Gerente de Unidade Regional ou Unidade Técnica relacionada ou gestor do processo relacionado
<b>Tema de Gestão do Negócio Sebrae, com abrangência regional</b>	Diretor Superintendente Diretor de Administração e Finanças Presidente do Conselho	Diretor Técnico ou de Administração e Finanças Gerente de Unidade Regional ou Unidade Técnica relacionada ou gestor do processo relacionado

A cobertura de eventos/ações por assessores de imprensa geridos pela UMC do Sebrae-MA estará condicionada aos critérios abaixo relacionados:

<b>Pauta</b>	<b>Cobertura pela UMC?</b>	<b>Exceções</b>
<b>Evento Tipo 01</b>	. Não	. Determinação DIREX
<b>Evento Tipo 02</b>	. Sim	. Em caso de coincidência de eventos na mesma área de atendimento de um assessor, e a impossibilidade de deslocamento de assessor de outra área, será dada prioridade de cobertura ao evento que: . Tenha a presença de um representante da DIREX ou do presidente do CDE; . Seja ação/etapa de demanda classificada como foco prioritário de atuação do Sebrae-MA pela DIREX ou CDE.
<b>Evento Tipo 03</b>	. Sim	. A divulgação à imprensa desse tipo de demanda contará apenas com a fase de cobertura e pós-divulgação, tendo em vista as restrições de acesso ao público.
<b>Eventos Tipo 04 a 06</b>	. Sim	. Em caso de eventos não promovidos pelo Sebrae-MA a divulgação será focada apenas na participação da instituição, ficando a divulgação geral do projeto/evento a cargo de seu realizador.
<b>Evento 07</b>	. Abrangência estadual? Sim. . Participação da DIREX e CDE? Sim	. Eventos específicos de unidades técnicas ou de suporte não terão a cobertura de um assessor de imprensa, entretanto, isso não impedirá a divulgação em nossos canais de comunicação interna, desde que o gestor responsável subsidie a UMC com informações e imagens sobre o tema.

Abaixo, segue a classificação de eventos a qual fazemos referência acima:

#### **Eventos Tipo 01**

- Reuniões técnicas com parceiros sem previsão de formalização de parcerias, convênios e/ou contratos
- Reuniões técnicas com clientes
- Participação de colaboradores como representantes, palestrantes e/ou facilitadores em eventos de parceiros, sem a presença da DIREX ou presidente do CDE
- Visitas de clientes e parceiros às unidades regionais, sem a participação da DIREX ou presidente do CDE
- Eventos de clientes e parceiros sem a participação formal do Sebrae como patrocinador, correalizador, apoiador ou parceiro
- Participação de colaboradores em eventos sem vínculo direto com o Sebrae

#### **Eventos Tipo 02**

- Cursos do Portifólio Sebrae – Tipo 01
- Reuniões técnicas com parceiros com previsão de formalização de parcerias, convênios e/ou contratos
- Eventos de clientes e parceiros com a participação formal do Sebrae como patrocinador, correalizador, apoiador ou parceiro

#### **Evento Tipo 03**

- Eventos técnicos para grupos fechados de clientes e/ou parceiros
- Reuniões Ordinárias ou Extraordinárias do CDE
- Participação de colaboradores como representantes, palestrantes e/ou facilitadores em eventos de parceiros, com a presença da DIREX ou presidente do CDE
- Visitas de clientes e parceiros às unidades regionais, com a participação da DIREX ou presidente do CDE
- Participação da DIREX ou CDE em eventos nacionais, realizados fora do estado.

#### **Evento Tipo 04**

- Palestras, Seminários, Workshops, Talk Shows, Rodadas de Negócios, Encontros de Negócios, Hackathon e demais eventos técnicos, voltados para o público em geral e gratuitos
- Eventos de Políticas Públicas voltados para parceiros e/ou clientes e gratuitos

#### **Eventos Tipo 05**

- Palestras, Seminários, Workshops, Talk Shows, Rodadas de Negócios, Encontros de Negócios, Hackathon e demais eventos técnicos, voltados para o público em geral, com abrangência regional, e com inscrições pagas
- Eventos de Políticas Públicas voltados para parceiros e/ou clientes, com abrangência regional e com inscrições pagas

### Eventos Tipo 06

- Palestras, Seminários, Workshops, Talk Shows, Rodadas de Negócios, Encontros de Negócios, Hackathon e demais eventos técnicos, voltados para o público em geral, com abrangência estadual, Nordeste ou Nacional, e com inscrições pagas
- Eventos de Políticas Públicas voltados para parceiros e/ou clientes, com abrangência estadual, Nordeste ou Nacional, e com inscrições pagas
- Eventos de grande porte (Feira do Empreendedor, Salão do Empreendedor, Salão de Turismo, Urban Hacking, Semana MEI, Semana Global de Empreendedorismo, Mutirão Sebrae, Liquida Bazar, entre outros) voltados para o público em geral e gratuitos

### Eventos Tipo 07

- Eventos internos

Estão **vedadas** aos assessores de imprensa regionais as seguintes atividades:

- Gestão da agenda de eventos e reuniões do gerente/gestor da unidade regional ou técnica, ficando essa atividade a cargo de assistente administrativo ou colaborador efetivo ou terceirizado delegado pelo gerente regional.
- Acompanhamento de gerente/gestor em condições que contrariem os critérios acima determinados.
- Redação de e-mails, Comunicações Internas, Ofícios, Relatórios Técnicos ou Gerenciais referentes a demandas administrativas ou da gestão da unidade regional, ficando sob a atribuição do assessor apenas a redação de documentos e e-mails assinados pelo próprio assessor, e referentes a demandas de comunicação e marketing, ou acordadas com a gerência da UMC.
- Registros audiovisuais ou em texto com finalidade de elaboração de atas e relatórios técnicos, sendo esta atribuição de gerente e/ou gestor responsável. Entretanto, o assessor pode disponibilizar material jornalístico produzido (áudios, vídeos, imagens e textos) com finalidade de divulgação para que possa subsidiar e/ou apoiar o gerente/gestor no momento em que este elaborar atas e relatórios técnicos.
- Realizar atividades de mobilização de clientes (mensagens telefônicas e/ou eletrônicas, ligações e visitas) para fins de fechamento de turmas de cursos ou inscrições em eventos técnicos da unidade regional. Tal atribuição cabe aos gerentes, gestores e assistentes administrativos da unidade regional.
- Realizar atividades de mobilização de parceiros (mensagens telefônicas e/ou eletrônicas, ligações e visitas) convidando-os, em nome do Sebrae, para eventos e ações da unidade regional. Tal atribuição cabe aos gerentes, gestores e assistentes administrativos da unidade regional. A exceção é para parceiros da imprensa, que devem ser mobilizados, obrigatoriamente, por assessores de imprensa lotados em unidades regionais ou na sede da UMC.



- Encaminhar solicitação de diárias para viagem de cobertura de eventos. A solicitação **SEMPRE** deverá ser encaminhada por gerente/gestor da unidade demandante para o e-mail [comunicacao@ma.sebrae.com.br](mailto:comunicacao@ma.sebrae.com.br), com antecedência mínima de 5 dias da data do evento/ação que será o foco da cobertura.

Estão **vedadas** aos gerentes, gestores, terceirizados (de rotina técnica e administrativa) e fornecedores cadastrados no SGF:

- A articulação direta de entrevistas e matérias jornalísticas com veículos de imprensa sem o conhecimento prévio e orientação de profissional vinculado diretamente à UMC;
- A articulação, por meio de assessores de imprensa de outras instituições, de entrevistas e matérias jornalísticas com veículos de imprensa sem o conhecimento prévio e orientação de profissional vinculado diretamente à UMC.

### 8.3 Endomarketing e Comunicação Interna

A Comunicação Interna e o Endomarketing devem alinhar os interesses e desejos de comunicação da marca com as necessidades dos colaboradores do Sebrae, conectando Cultura e Gestão, e apoiando a configuração de um clima interno propício à consecução da Missão Institucional do Sistema.

Fica estabelecido no âmbito do SEBRAE, que:

- Endomarketing é o processo gerencial, cíclico e contínuo, direcionado ao propósito da organização, que é integrado aos seus demais processos de gestão e utiliza eticamente ferramentas multidisciplinares de incentivo, com o objetivo de promover a motivação das pessoas com seu trabalho e garantir seu compromisso com os objetivos estratégicos. A partir da identificação das necessidades dos clientes internos do Sebrae, é papel da UMC elaborar a propaganda interna e o jornalismo corporativo.
- Comunicação Interna – Processo de disseminação de informações da empresa para o público interno. É mantida pela gestão ativa do conjunto de canais internos de comunicação do SEBRAE, que atuam de maneira inter-relacionada para disseminação de informações.

São premissas da Comunicação Interna e do Endomarketing na comunicação de marca do SEBRAE, alinhadas ao posicionamento construído no Plano Integrado de Comunicação do Sistema SEBRAE:

- Foco nas necessidades dos colaboradores como primeiro e principal público, a quem deve ser prestado um serviço por meio da CI;
- Alinhamento à estratégia corporativa e à proposta de valor;
- É de caráter institucional;
- Atuar cada vez mais de forma planejada e cada vez menos sob demanda;
- Antecipar para o público interno todas as comunicações, realizações e lançamentos voltados ao público externo;
- Transparência e credibilidade, sem constituir-se em um espaço político de autopromoção de áreas ou setores;
- Concentrar iniciativas e padronizar a identidade;
- Fortalecer a identidade corporativa do Sistema;
- Desenvolver práticas não-paternalistas;
- Ser uma estrutura permanente, evoluindo devagar e sempre;
- Envolve as lideranças em todas as iniciativas relevantes.

Para garantir o cumprimento de seu papel no âmbito da comunicação interna, a UMC Nacional irá elaborar e disseminar no Sistema SEBRAE a Política de Comunicação Interna e Endomarketing, documento que detalha aspectos táticos e operacionais da organização e a execução do trabalho em pontos de contato com o público interno.

---

*Regra Pétreia 10: Haverá disseminação e monitoramento da Política de Comunicação Interna e Endomarketing e todo o Sistema Sebrae, com adequações locais.*

---

<b>É papel da UMC NACIONAL</b>	<b>É papel da UMC ESTADUAL</b>
<i>Realizar ações de Comunicação Interna e Endomarketing junto ao público interno do SEBRAE Nacional</i>	<i>Realizar ações de Comunicação Interna e Endomarketing junto ao público interno do SEBRAE Estadual</i>
<i>Realizar ações de Comunicação Interna e Endomarketing junto ao público interno do Sistema SEBRAE, sempre em acordo com as UF's e com apoio das UMCs dos estados.</i>	<i>Apoiar e reverberar as ações de Comunicação Interna e Endomarketing junto ao público interno do Sistema SEBRAE</i>

Vale a ressalva de que no Sebrae-MA, a estratégia de Endomarketing é um processo compartilhado entre a UMC e a UGP, de acordo com as atribuições abaixo descritas:

<b>É papel da UMC do Sebrae-MA</b>	<b>É papel da UGP do Sebrae-MA</b>
<i>Definir calendário editorial de campanhas de endomarketing de acordo com o planejamento de eventos e ações internas definidas pela UGP, especialmente as ações do Programa de Qualidade de Vida, Educação Corporativa, Comunicação de Fatos Importantes</i>	<i>Definir calendário de ações e eventos internos referentes ao Programa de Qualidade de vida, Educação Corporativa, e outras temáticas definidas como prioritárias pela DIREX.</i>
<i>Elaborar planejamento, criação e execução de campanhas de endomarketing a partir de planejamento e briefing repassado pela UGP, e validado pela DIREX.</i>	<i>Elaborar briefing de campanhas de endomarketing definindo objetivos, metas, públicos envolvidos. Subsidiar UMC com informações necessárias para cumprimento da execução das campanhas de endomarketing, bem como manter atualizado mailing de colaboradores efetivos, indicados e terceirizados.</i>
<i>Em eventos internos dar suporte de cobertura e divulgação, cerimonial e contratação de fornecedores com empresas licitadas sob a gestão da UMC.</i>	<i>Em eventos internos, prover a UMC com recursos humanos, materiais e de informação necessários à execução, bem como contratação de fornecedores com empresas licitadas sob a gestão da UGP.</i>

Apesar de o endomarketing ser um processo compartilhado entre a UMC e a UGP, e a gestão da comunicação interna **institucional** estar sob a gestão da primeira, a comunicação interna entre unidades é responsabilidade de todos os colaboradores efetivos e terceirizados.

Abaixo destacam-se as responsabilidades da UMC ante a demandas de Comunicação Interna:

<b>É papel da UMC do Sebrae-MA</b>	<b>É papel das gerências das demais unidades do Sebrae-MA</b>
<i>Informar sobre campanhas nacionais de marketing e comunicação do Sistema Sebrae e de abrangência estadual no Sebrae-MA</i>	<i>Repercutir a informação entre os colaboradores de sua equipe.</i>
<i>Informar sobre a publicação de instruções normativas, resoluções, políticas e demais documentos oficiais do Sebrae-MA na intranet</i>	<i>Repercutir a informação entre os colaboradores de sua equipe.</i>
<i>Repercutir informações de interesse nacional do Sebrae para alinhamento sobre o direcionamento do discurso naquela temática específica</i>	<i>Repercutir a informação entre os colaboradores de sua equipe.</i>
<i>Atualizar a área de notícias da Intranet do Sebrae-MA</i>	<i>Acompanhar notícias internas publicadas na Intranet do Sebrae-MA e estimular os demais colaboradores da equipe a fazerem o mesmo.</i>

**Solicitar a cada bimestre a relação atualizada de eventos e ações programadas em cada unidade técnica do Sebrae para manter informados os gabinetes da DIREX e CDE.**

Apresentar o cronograma de eventos de sua unidade que considera pertinente a presença de um representante da DIREX ou CDE aos gabinetes correspondentes, a fim de reservar a agenda das lideranças para participação de seus eventos. Após validação dos gabinetes é necessário que a unidade informe à UMC para verificação de pendência.

**A UMC do Sebrae-MA manterá disponível e atualizada matriz de planilha de atualização de eventos, cursos, ações de parceria, no diretório Público/UMC/Eventos. Tal documento será protegido de edições por colaboradores de outras unidades, a fim de que a UMC esteja ciente de todas as alterações e assim possa sinalizá-las à DIREX e CDE.**

É obrigatório que todas as unidades do Sebrae atualizem, sempre no período de 01 a 10 de cada mês, o cronograma de eventos, ações e cursos de sua unidade a serem realizados no mês subsequente. A atualização deve ser comunicada por meio de planilha em padrão estabelecido pela UMC, e enviada para o email comunicacao@ma.sebrae.com.br. Aqueles que não informarem inclusão ou alteração nos eventos previstos de sua unidade no período determinado não serão atendidos pela UMC nas demandas que se referem à comunicação visual, estrutura e contratação de fornecedores para realização do evento, bem como não serão atendidos com cobertura de assessor de imprensa da UMC.

É de responsabilidade do gerente ou gestor da unidade informar às demais unidades e colaboradores sobre afastamento temporário de membros da equipe por motivos de licenças e férias.

É de responsabilidade do gerente ou gestor da unidade informar às demais unidades da instituição sobre imprevistos que impactem no acesso de clientes internos e externos à unidade, tais como: queda de energia elétrica, instabilidade na comunicação por telefone e/ou internet.

Caso não seja possível a nenhum membro da equipe o envio de e-mail para o endereço MA-Todos informando sobre a dificuldade temporária de comunicação o gerente da Unidade deve solicitar o apoio da UGP nesta comunicação aos demais colaboradores.

O mesmo procedimento deve ser adotado quando for necessário informar sobre o fechamento temporário da unidade por motivo de feriado municipal.

**Dar o suporte necessário ao gestor da unidade no que se refere a definição de portavozes, alinhamento de discurso e capacitação de colaboradores para tratamento do assunto com clientes, parceiros e sociedade, entre outras atribuições que estejam definidas em Plano de Ação de Gerenciamento de Crise de Imagem, a ser elaborado por profissional da**

É responsabilidade do gerente da unidade ou seu substituto, em caso de sinistro ou fato sinalizador de crise de imagem, informar imediatamente à DIREX e UMC, a fim de que se tomem as devidas providências de acordo com o Plano de Comunicação de Crise do Sebrae-MA. Em caso de não existir ainda um Plano de Comunicação de Crise ativo, o gestor da

**UMC, e validado pelo gestor da unidade e DIREX.**

*unidade permanece responsável por informar imediatamente sobre a ocorrência de fato sensível à UMC e aguardar orientações da unidade no que se refere à multiplicação da informação com demais colaboradores e público externo – caso seja imprescindível a comunicação com a sociedade.*

#### **8.4 Realização e Presença em Eventos**

O Sebrae reforça seu posicionamento no mercado e comunica sua atuação por meio da realização/correalização de ações ou eventos próprios e também pela presença em eventos de terceiros.

Todas as atuações devem estar ligadas à estratégia da instituição junto aos seus públicos de interesse: pequenos negócios, parceiros e instituições com objetivos comuns, autoridades que também representam as MPE, etc.

Compete à UMC orientar porta-vozes e planejar ações e participações que sustentem o branding desejado para a marca em consonância com o tema do evento.

O patrocínio é uma ferramenta de marketing e comunicação que deve ser usada com o intuito de agregar valor e trazer retorno à marca, promover o fortalecimento e o reconhecimento do Sebrae como parceiro estratégico das micro e pequenas empresas, gerando benefícios para esse segmento. Deve estar sempre associado à missão institucional do Sebrae.

As ações de patrocínio consistem em esforços para valorizar as MPE, promover a marca Sebrae e seus produtos e serviços, estabelecer canais de relacionamento e comunicação com o seu público de interesse e implementar estratégias de merchandising, entre outros.

A unidade que negocia com o organizador do projeto patrocinado negocia o máximo de contrapartidas favoráveis ao Sebrae e seu público de interesse. Além de zelar pelo atendimento à Política de Patrocínios do Sistema Sebrae, instituída em 25 de outubro de 2018, por meio da Resolução CDN 305/2018, e a Instrução Normativa nº 019, do Sebrae-MA, a UMC compreende que conceder patrocínio agrega valor à marca Sebrae quando o projeto:

- alcança e conecta diretamente empreendedores ou potenciais empreendedores, atraindo esse público ao relacionamento com o Sebrae;
- mostra um Sebrae que, de fato, faz a diferença para empreendedores ou potenciais empreendedores;
- contribui para potencializar o ambiente de negócios nos diversos setores da economia;
- oferece contrapartidas que expõem positiva e estrategicamente a marca para o público alvo e influenciadores de assuntos do interesse Sebrae;
- gera pautas positivas de empreendedorismo que a mídia e seus porta-vozes manifestem interesse em repercutir;
- e seu organizador não estão associados a questões sensíveis e capazes de gerar crise institucional ao Sebrae.

A marca Sebrae fica melhor memorizada quando acompanhada de conteúdo relevante pró-empendedorismo, a exemplo de:

- fala/discurso interessante e dinâmico de um profissional com know-how no assunto, sendo a marca Sebrae realçada nas palavras da pessoa;
- apresentação de resultados prévios positivos conquistados pelo Sebrae em projetos já executados na temática do projeto;
- entrega de conteúdo digital relevante para a micro e pequena empresa que acessar.

---

*Regra Pétreia 11: Se mais de uma unidade do Sebrae estiver presente no mesmo evento, utilizar a mesma identidade visual, mesmo que as propostas de cada unidade técnica com o público sejam complementares.*

---

Para consolidar positivamente a marca na memória do empreendedor ou potencial empreendedor com quem o Sebrae interage, criamos experiências sensoriais, de engajamento emocional e envolvimento com a marca, produto ou serviço. O live marketing abrange um planejamento próprio para cada oportunidade de interação, com conceituação criativa específica para o projeto, produção de peças, preparação do ambiente e a realização da interação propriamente dita.

Live marketing também é chamado de marketing “ao vivo”, que interage com o público, proporciona diálogo entre marcas e pessoas, e promove engajamento. É a compreensão completa e diferenciada de serviços, produtos, e branding em uma mesma experiência.

<b>É papel da UMC NACIONAL</b>	<b>É papel da UMC ESTADUAL</b>	<b>É papel da UMC do Sistema</b>	<b>É papel das Unidades Demandantes</b>
		<i>Reforçar a voz e o propósito da marca, assim como o máximo possível de seus atributos em todas as oportunidades de eventos e atividades de relacionamento institucional ou com o cliente ou potencial cliente do Sebrae.</i>	<i>Alinhar com a UMC do Sebrae-MA a forma de apresentação da empresa no evento de terceiro, seja como apoiador, correalizador ou parceiro.</i>
		<i>Viabilizar eventos, ações, movimentos de relevância sistêmica.</i>	<i>Levantar o calendário de eventos estaduais, municipais e setoriais que é estratégica a participação do Sebrae para o alcance de metas de projetos, ou para acesso a pequenos negócios de segmentos de interesse da instituição.</i>
<b><i>Viabilizar a presença do Sebrae em eventos de abrangência nacional ou itinerantes que tenham relação custo-benefício favorável à marca.</i></b>	<i>Viabilizar a presença do Sebrae em eventos de abrangência estadual que tenham relação custo-benefício favorável à marca.</i>		<i>Viabilizar a presença do Sebrae em eventos de abrangência municipal ou setorial que tenham relação custo-benefício favorável à marca.</i>
<b><i>Estar presente em eventos de abrangência nacional, com presença de público de diversas UF, em diferentes setores nos quais o Sebrae atua, apresentando-se institucionalmente, e absorvendo, quando possível, o atendimento do Sebrae/UF.</i></b>	<i>Atuar de forma complementar às estratégias nacionais, cedendo colaboradores especializados da rede de atendimento quando a participação do Sebrae Nacional for compatível com o atendimento ao público.</i>		
		<i>Garantir a adequada aplicação da marca Sebrae em peças publicitárias ou jornalísticas, em posts, e-mails marketing, mobiliários, aplicativos de evento, telas, materiais impressos ou em qualquer outro meio, conforme</i>	

	<p>definições do Manual de Identidade Visual da Marca Sebrae.</p>
	<p>Emitir parecer sobre a pertinência da presença da marca e impactos em oportunidades, caso os processos de realização de eventos ou patrocínios não forem conduzidos pela UMC local.</p>
	<p>Contribuir com modelos e boas práticas de atuação em eventos e atividades de interação com o público do Sebrae.</p>
	<p>A UMC do Sebrae-MA manterá disponível e atualizada matriz de planilha de atualização de eventos <b>de terceiros com apoio, patrocínio, correalização ou parceria com a instituição,</b> no diretório Público/UMC/Eventos. Tal documento será protegido de edições por colaboradores de outras unidades, a fim de que a UMC esteja ciente de todas as alterações e assim possa sinalizá-las à DIREX e CDE.</p> <p>É obrigatório que todas as unidades do Sebrae atualizem, sempre no período de 01 a 10 de cada mês, o cronograma de eventos <b>de terceiros em que esteja negociada e validada pela UMC e DIREX a participação do Sebrae como apoio, patrocínio, correalização e parceria,</b> a serem realizados no mês subsequente. A atualização deve ser comunicada por meio de planilha em padrão estabelecido pela UMC, e enviada para o email comunicacao@ma.sebrae.com.br. Aqueles que não informarem inclusão ou alteração nos eventos <b>de terceiros apoiados pelo Sebrae-MA</b> no período determinado não serão atendidos pela UMC nas demandas que se referem à comunicação visual, estrutura e contratação de fornecedores para <b>viabilização da presença institucional,</b> bem como não serão atendidos com cobertura de assessor de imprensa da UMC – <b>caso o evento se enquadre nos critérios de cobertura por um assessor de imprensa.</b></p>



## 8.5 Presença Digital e Produção Audiovisual

A atuação do Sistema Sebrae em comunicação digital tem como objetivo principal o desenvolvimento de canais interativos de comunicação para promoção dos interesses, ações, produtos e posicionamentos da marca. No conhecido modelo de funil de vendas, cabe à UMC a gestão de comunicação que gere leads (etapas de “atenção” e “aquisição”) e cabe a outras unidades do SEBRAE a entrega de soluções e a gestão do relacionamento com o cliente após a sua primeira compra.

Nesse sentido, a gestão dos canais digitais está centralizada na UMC para garantir sinergia entre os esforços de comunicação com o cliente e a construção de uma experiência única e alinhada com a voz da marca. Em paralelo, é importante que a UMC desenvolva processos claros de alinhamento com as áreas de soluções e de relacionamento com o cliente para determinar o momento exato de “entrega” do lead e orientar os processos dessas unidades para dar continuidade ao alinhamento com a voz da marca.

---

*Regra Pétreia 12 - A criação e gestão de canais de comunicação digital, em especial nas redes sociais, é responsabilidade da UCM Nacional e das UF.*

---

Alinhada ao direcionamento estratégico, o trabalho de comunicação digital deve estar estruturado na produção e publicação de conteúdo, no monitoramento e na interação com os diferentes públicos de interesse. Antes da criação de um canal, é importante definir uma estratégia clara para a atuação na rede e verificar se já existe canal semelhante, de forma a não haver duplicidade. **A criação de canais digitais do Sebrae-MA na forma de sites, hotsites, landpages, plataformas interativas, perfis em redes sociais e qualquer outro produto digital da instituição está condicionada à prévia autorização da UMC e DIREX e definição de estratégias de lançamento, manutenção e atualização dos referidos canais.**

Após a criação de um canal digital, é necessário entender o seu papel e alinhamento com a voz da marca SEBRAE. Nesse sentido, nas redes sociais, o foco de atuação e produção de conteúdo da instituição segue o direcionamento abaixo:

Rede Social	Foco da Atuação	Conteúdos Permitidos	Conteúdos Vedados
Facebook	ORIENTAR	<p>Conteúdos e serviços e informações práticas para quem tem ou quer ter o próprio negócio; agenda geral do Sebrae com oportunidades para os pequenos negócios; informações sobre opções de capacitação; prestação de serviços sobre datas, leis e normas; lives com foco em tira-dúvidas; histórias de sucesso.</p> <p>A divulgação de eventos técnicos e/ou institucionais de caráter nacional e estadual será realizada no <i>feed</i> principal e <i>stories</i> do perfil.</p> <p>A divulgação de cursos, palestras e outros eventos de capacitação de pequeno porte será realizada por meio da ferramenta “Eventos” e <i>stories</i> do perfil.</p> <p>A divulgação de eventos e ações de caráter regional será realizada nos <i>feeds</i> de grupos fechados criados pela UMC para as unidades regionais, que são administrados pelos assessores de imprensa regionais, sob a supervisão da UMC do Sebrae-MA, e <i>stories</i> do perfil principal.</p> <p>A divulgação de campanhas publicitárias, lançamento de produtos e serviços de caráter nacional e/ou estadual, conteúdos do calendário editorial de datas comemorativas ou de oportunidade, definidos pela UMC Nacional e estadual, serão divulgados no <i>feed</i> e <i>stories</i> principal.</p> <p>O compartilhamento de notícias publicadas na ASN Maranhão ou Nacional, conteúdos do Portal Sebrae ou Canal Sebrae Estadual ou</p>	<p>Conteúdos de caráter exclusivamente interno ou que caracterize promoção individual ou qualquer outra vedação prevista no Código de Ética do Sistema Sebrae.</p> <p>Conteúdos de eventos e ações de terceiros, a não ser que o Sebrae seja formalmente parceiro ou patrocinador, com amparo em contrato de patrocínio, convênio, contrato ou autorização expressa e por escrito da diretoria executiva.</p> <p><b>Mesmo em caso de autorização DIREX, só será permitida a divulgação de conteúdo que explicita a participação do Sebrae no referido e/ou ação, não sendo permitida a divulgação geral do evento, e de outros parceiros, responsabilidades que são do ente organizador/promotor, e que não poderão ser assumidas pela UMC do Sebrae-MA.</b></p> <p>É proibido a qualquer colaborador efetivo ou terceirizado do Sebrae-MA, bem como fornecedor cadastrado no SGF, a criação, reativação ou alimentação de perfis secundários de eventos, projetos, programas, ações, unidades técnicas e/ou regionais. Toda a divulgação do Sebrae-MA na rede social Facebook deve estar centralizada, obrigatoriamente no perfil facebook.com/SebraeMA, sem possibilidade de exceção. O colaborador ou fornecedor cadastrado no SGF que contrariar essa orientação estará infringindo o Código de Ética do Sistema Sebrae e as Diretrizes de Marketing e Comunicação do Sebrae-MA e estará sujeito a penalidades a serem analisadas e recomendadas pela Comissão</p>

		<p>Nacional no Youtube será realizado no feed e stories principal.</p> <p>A gestão de comentários e interações com usuários da rede social é de responsabilidade da UMC do Sebrae-MA e Sebrae Nacional, ou empresa licitada especializada e supervisionada por estas unidades.</p>	<p>de Ética da instituição e deliberação DIREX.</p> <p>É proibido a qualquer colaborador efetivo ou terceirizado ou fornecedor cadastrado no SGF responder a mensagens e comentários em nome do Sebrae-MA, mesmo que e principalmente, se a menção tiver abordagem negativa à marca da instituição. Neste caso, a UMC do Sebrae-MA deve ser acionada imediatamente para que esta avalie a pertinência de manifestação oficial da instituição.</p>
<p><i>Instagram</i></p>	<p>INSPIRAR</p>	<p>Conteúdo motivacional/inspiracional; histórias de sucesso; conteúdos de serviços e informações práticas para quem tem ou quer ter o próprio negócio; agenda geral do Sebrae com oportunidades para os pequenos negócios; informações sobre opções de capacitação.</p> <p>A divulgação de eventos técnicos e/ou institucionais de caráter nacional e estadual será realizada no <i>feed</i> principal e <i>stories</i> do perfil.</p> <p>A divulgação de cursos, palestras e outros eventos de capacitação de pequeno porte será realizada nos <i>stories</i> do perfil.</p> <p>A divulgação de eventos e ações de caráter regional será realizada nos <i>stories</i> do perfil principal. Será permitida a divulgação de cards de eventos e ações de caráter regional em perfis de colaboradores e parceiros, desde que utilizem o padrão textual definido pela UMC, e que marquem o perfil @sebraemaranhao na postagem para controle e monitoramento de comentários e outras</p>	<p>Conteúdos de caráter exclusivamente interno ou que caracterize promoção individual ou qualquer outra vedação prevista no Código de Ética do Sistema Sebrae.</p> <p>Conteúdos de eventos e ações de terceiros, a não ser que o Sebrae seja formalmente parceiro ou patrocinador, com amparo em contrato de patrocínio, convênio, contrato ou autorização expressa e por escrito da diretoria executiva. <b>Mesmo em caso de autorização DIREX, só será permitida a divulgação de conteúdo que explicita a participação do Sebrae no referido e/ou ação, não sendo permitida a divulgação geral do evento, e de outros parceiros, responsabilidades que são do ente organizador/promotor, e que não poderão ser assumidas pela UMC do Sebrae-MA.</b></p> <p>É proibido a qualquer colaborador efetivo ou terceirizado do Sebrae-MA, bem como fornecedor cadastrado no SGF, a criação, reativação ou alimentação de perfis secundários de eventos, projetos, programas, ações, unidades técnicas e/ou regionais. Toda a divulgação</p>

		<p>interações que possam se referir à instituição.</p> <p>A divulgação de campanhas publicitárias, lançamento de produtos e serviços de caráter nacional e/ou estadual, conteúdos do calendário editorial de datas comemorativas ou de oportunidade, definidos pela UMC Nacional e estadual, serão divulgados no <i>feed</i> e <i>stories</i> principal.</p> <p>O compartilhamento de notícias publicadas na ASN Maranhão ou Nacional, conteúdos do Portal Sebrae ou Canal Sebrae Estadual ou Nacional no Youtube será realizado nos <i>stories</i> utilizando a ferramenta hiperlink para direcionamento do seguidor para a publicação principal.</p> <p>Ações especiais de engajamento como uso de recursos como GIFs, enquetes, perguntas, testes, menções e <i>hashtags</i> serão realizadas nos <i>stories</i> do perfil.</p> <p>A gestão de comentários e interações com usuários da rede social é de responsabilidade da UMC do Sebrae-MA e Sebrae Nacional, ou empresa licitada especializada e supervisionada por estas unidades.</p>	<p>do Sebrae-MA na rede social Instagram deve estar centralizada, obrigatoriamente no perfil @sebraemaranhao, sem possibilidade de exceção. O colaborador ou fornecedor cadastrado no SGF que contrariar essa orientação estará infringindo o Código de Ética do Sistema Sebrae e as Diretrizes de Marketing e Comunicação do Sebrae-MA e estará sujeito a penalidades a serem analisadas e recomendadas pela Comissão de Ética da instituição e deliberação DIREX.</p> <p>É proibido a qualquer colaborador efetivo ou terceirizado ou fornecedor cadastrado no SGF responder a mensagens e comentários em nome do Sebrae-MA, mesmo que e principalmente, se a menção tiver abordagem negativa à marca da instituição. Neste caso, a UMC do Sebrae-MA deve ser acionada imediatamente para que esta avalie a pertinência de manifestação oficial da instituição.</p>
<b>Twitter</b>	ATUALIZAR	<p>Notícias e coberturas em tempo real. O canal deve funcionar como um broadcast para quem busca conteúdos factuais sobre o universo dos pequenos negócios.</p> <p>A divulgação de eventos técnicos e/ou institucionais de caráter nacional e estadual será realizada no <i>feed</i> principal, em suas fases de pré-divulgação, cobertura e pós-divulgação.</p>	<p>Conteúdos de caráter exclusivamente interno ou que caracterize promoção individual ou qualquer outra vedação prevista no Código de Ética do Sistema Sebrae.</p> <p>Conteúdos de eventos e ações de terceiros, a não ser que o Sebrae seja formalmente parceiro ou patrocinador, com amparo em contrato de patrocínio, convênio, contrato ou autorização expressa e por</p>

A divulgação de cursos, palestras e outros eventos de capacitação de pequeno porte será realizada no *feed* principal, em suas fases de pré-divulgação, cobertura e pós-divulgação.

A divulgação de eventos e ações de caráter regional será realizada no *feed* principal, em suas fases de pré-divulgação, cobertura e pós-divulgação.

Será permitida a divulgação de cards de eventos e ações de caráter regional em perfis de colaboradores e parceiros, desde que utilizem o padrão textual definido pela UMC, e que marquem o perfil @Sebrae\_MA na postagem para controle e monitoramento de comentários e outras interações que possam se referir à instituição.

A divulgação de campanhas publicitárias, lançamento de produtos e serviços de caráter nacional e/ou estadual, conteúdos do calendário editorial de datas comemorativas ou de oportunidade, definidos pela UMC Nacional e estadual, será realizada no *feed* principal, em suas fases de expectativa, lançamento e reforço.

O compartilhamento de notícias publicadas na ASN Maranhão ou Nacional, conteúdos do Portal Sebrae ou Canal Sebrae Estadual ou Nacional no Youtube será realizado no *feed* utilizando a ferramenta hiperlink encurtado para direcionamento do seguidor para a publicação principal.

Todas as divulgações que envolverem o Sebrae Nacional e instituições

escrito da diretoria executiva. **Mesmo em caso de autorização DIREX, só será permitida a divulgação de conteúdo que explicita a participação do Sebrae no referido e/ou ação, não sendo permitida a divulgação geral do evento, e de outros parceiros, responsabilidades que são do ente organizador/promotor, e que não poderão ser assumidas pela UMC do Sebrae-MA.**

É proibido a qualquer colaborador efetivo ou terceirizado do Sebrae-MA, bem como fornecedor cadastrado no SGF, a criação, reativação ou alimentação de perfis secundários de eventos, projetos, programas, ações, unidades técnicas e/ou regionais. Toda a divulgação do Sebrae-MA na rede social Twitter deve estar centralizada, obrigatoriamente no perfil @Sebrae\_MA, sem possibilidade de exceção. O colaborador ou fornecedor cadastrado no SGF que contrariar essa orientação estará infringindo o Código de Ética do Sistema Sebrae e as Diretrizes de Marketing e Comunicação do Sebrae-MA e estará sujeito a penalidades a serem analisadas e recomendadas pela Comissão de Ética da instituição e deliberação DIREX.

É proibido a qualquer colaborador efetivo ou terceirizado ou fornecedor cadastrado no SGF responder a mensagens e comentários em nome do Sebrae-MA, mesmo que e principalmente, se a menção tiver abordagem negativa à marca da instituição. Neste caso, a UMC do Sebrae-MA deve ser acionada imediatamente para que esta avalie a pertinência de manifestação oficial da instituição.

		<p>parceiras que possuem perfis ativos nessa rede social, contarão com a menção dos referidos perfis, a fim de gerar maior engajamento.</p> <p>Sempre que possível, o perfil do Sebrae-MA irá interagir com instituições parceiras e formadores de opinião que publicarem conteúdos relacionados ao universo dos pequenos negócios do Maranhão.</p> <p>A gestão de comentários e interações com usuários da rede social é de responsabilidade da UMC do Sebrae-MA e Sebrae Nacional, ou empresa licitada especializada e supervisionada por estas unidades.</p>	
<b>Youtube</b>	<p><i>INFORMAR /</i> <i>ENTRETER /</i> <i>CAPACITAR /</i> <i>ORIENTAR</i></p>	<p>Vídeos organizados em playlists, com conteúdo lúdico, educativo e informativo sobre temas relevantes para os pequenos negócios.</p> <p>A concepção de vídeos institucionais é de responsabilidade da UMC nas etapas de planejamento, roteiro, captação de imagens, edição, finalização e estratégias de lançamento e divulgação.</p> <p>A realização de eventos digitais transmitidos ao vivo ou reproduzidos como parte de estratégia de lançamento de produtos e serviços ou cumprimento de metas técnicas deve ser alinhada com a UMC seguindo o mesmo fluxo de planejamento, prazos e operação de eventos presenciais, definidos nos processos descritos para os núcleos de Publicidade e Propaganda, Cerimonial e Eventos e Assessoria de Imprensa.</p>	<p>Conteúdos de caráter exclusivamente interno ou que caracterize promoção individual ou qualquer outra vedação prevista no Código de Ética do Sistema Sebrae.</p> <p>Conteúdos de eventos e ações de terceiros, a não ser que o Sebrae seja formalmente parceiro ou patrocinador, com amparo em contrato de patrocínio, convênio, contrato ou autorização expressa e por escrito da diretoria executiva.</p> <p><b>Mesmo em caso de autorização DIREX, só será permitida a divulgação de conteúdo que explicita a participação do Sebrae no referido e/ou ação, não sendo permitida a divulgação geral do evento, e de outros parceiros, responsabilidades que são do ente organizador/promotor, e que não poderão ser assumidas pela UMC do Sebrae-MA.</b></p> <p>É proibido a qualquer colaborador efetivo ou terceirizado do Sebrae-MA,</p>

	<p>A definição de estratégias de lançamento/estreia e perfis de visibilidade dos vídeos e séries de vídeos será feita pela UMC em parceria com a unidade demandante, sendo a primeira a unidade responsável pela validação final da estratégia.</p> <p>Sempre que possível, o perfil do Sebrae-MA irá interagir com instituições parceiras e formadores de opinião que publicarem conteúdos relacionados ao universo dos pequenos negócios do Maranhão.</p> <p>A gestão de comentários e interações com usuários da rede social é de responsabilidade da UMC do Sebrae-MA e Sebrae Nacional, ou empresa licitada especializada e supervisionada por estas unidades.</p>	<p>bem como fornecedor cadastrado no SGF, a criação, reativação ou alimentação de perfis secundários de eventos, projetos, programas, ações, unidades técnicas e/ou regionais. Toda a divulgação do Sebrae-MA na rede social Youtube deve estar centralizada, obrigatoriamente no perfil <a href="https://www.youtube.com/SebraeMaranhão">youtube.com/SebraeMaranhão</a>, sem possibilidade de exceção. O colaborador ou fornecedor cadastrado no SGF que contrariar essa orientação estará infringindo o Código de Ética do Sistema Sebrae e as Diretrizes de Marketing e Comunicação do Sebrae-MA e estará sujeito a penalidades a serem analisadas e recomendadas pela Comissão de Ética da instituição e deliberação DIREX.</p> <p>É proibido a qualquer colaborador efetivo ou terceirizado ou fornecedor cadastrado no SGF responder a mensagens e comentários em nome do Sebrae-MA, mesmo que e principalmente, se a menção tiver abordagem negativa à marca da instituição. Neste caso, a UMC do Sebrae-MA deve ser acionada imediatamente para que esta avalie a pertinência de manifestação oficial da instituição.</p>
--	---	---

Demais vedações individuais a colaboradores e demais agentes cobertos pelo Código de Ética do Sistema Sebrae no que se refere à publicação ou compartilhamento de conteúdo diretamente vinculado à marca Sebrae estão previstas no Manual de Boas Práticas nas Redes Sociais do Sistema Sebrae e Código de Ética do Sistema Sebrae.

---

*Regra Pétreia 13 - O avatar de todos os canais do Sebrae nas redes sociais deve sempre ser somente a marca Sebrae, sem siglas. Em campanhas nacionais este espaço pode ser adaptado para integrar a estratégia geral.*

---

A atuação do Sebrae nas redes sociais deve prezar pela divulgação de ações, projetos e serviços do Sistema Sebrae, pela disseminação de conteúdos relevantes para micro e pequenas empresas nos diversos setores de atuação do Sistema Sebrae e pela valorização da imagem da instituição perante seus públicos. Assim, quanto ao conteúdo, recomenda-se:

- Evitar conteúdos que possam gerar polêmica e ser repassados fora de contexto;
- Linguagem adequada a cada canal digital;
- Cuidado com informações que possam ser confidenciais. Em caso de dúvidas, sempre confirmar com a UMC;
- Deve-se prezar pela transparência, inclusive se houver erros na divulgação. Nestes casos, deve-se admitir o erro e corrigir assim que possível, de forma pública;
- É recomendável adotar a estrutura de multimídia para atingir os diferentes públicos e para integrar os diferentes conteúdos espalhados pelas plataformas;
- Não é permitida a divulgação, via redes sociais, de conteúdo pornográfico, ilegal e de cunho preconceituoso.

---

*Regra Pétreia 14 - Pessoas físicas, ainda que sejam colaboradores, consultores ou estagiários do Sistema Sebrae, não podem criar canais nas redes sociais utilizando o nome do Sebrae.*

---

A interatividade é uma característica inerente aos canais digitais. Para efeitos da atuação do SEBRAE, define-se interação como a oferta de resposta, informação, link ou conteúdo, mas sem o usuário estar claramente identificado ou logado. Caso contrário, ou no caso de solicitação de resposta técnica, trata-se de atendimento online, a ser realizado por outra área técnica do SEBRAE. Especificamente sobre a intensidade e qualidade das interações da marca SEBRAE com a sua audiência recomenda-se:

- Manter o monitoramento constante para que a interação possa ser efetiva;
- Responder objetivamente as dúvidas dos usuários e evitar as respostas padronizadas;
- Buscar sempre responder aos seguidores em um prazo máximo de até 4 horas da sua postagem. Quanto mais rápida for a resposta, maior será a satisfação do cliente.
- Os canais oficiais do Sebrae não interagem com comentários:
  - De viés político, independente da orientação ideológica que expressem;
  - Que critiquem ou elogiem qualquer político, figura pública, partido político, o governo atual ou os governos anteriores;



- Que sejam, puramente, de opinião, independentemente do tema em questão;
- Que utilizem linguagem grosseira ou ofensiva.

<b>É papel da UMC NACIONAL</b>	<b>É papel da UMC ESTADUAL</b>
<b><i>Criar e disseminar conteúdos digitais para campanhas nacionais e datas comemorativas.</i></b>	<i>Criar conteúdo com agenda específica do estado. Divulgar os conteúdos nacionais e colaborar com o Sebrae Nacional no planejamento.</i>
<b><i>Planejar a divulgação, em redes sociais, dos temas que sejam nacionais ou transversais.</i></b>	<i>Planejar a divulgação, em redes sociais, dos temas que sejam estaduais. Divulgar os conteúdos nacionais e colaborar com o Sebrae Nacional no planejamento.</i>
<b><i>Interagir com o Sebrae nas UF, seja direcionando os seguidores ou marcando os canais.</i></b>	<i>Atuar em colaboração com o Sebrae Nacional na divulgação das ações e histórias de sucesso locais.</i>
<b><i>Monitorar a marca Sebrae nas redes sociais e informar ao Sebrae nas UF sempre que houver situação de risco ou oportunidade.</i></b>	<i>Monitorar a marca Sebrae nas redes sociais e informar ao Sebrae Nacional sempre que houver situação de risco ou oportunidade.</i>
<b><i>Elaborar e Disseminar o Manual de Boas Práticas para atuação do Sistema Sebrae nas Redes Sociais</i></b>	<i>Considerar o manual de boas práticas na atuação estadual do Sebrae em redes sociais.</i>

---

**Regra Pétreia 15** – A definição da estratégia de divulgação nas redes sociais do Sebrae-MA é de responsabilidade da UMC, sendo a unidade a única a publicar e moderar conteúdos nesses espaços, e também com autonomia para definir calendário editorial e cronograma de postagens.

---

No que se refere à produção audiovisual a UMC é a unidade responsável pelas etapas de planejamento, roteiro, orientação de sonoras, imagens, planos e demais orientações de captação e edição de imagens. Entretanto, é responsabilidade da unidade demandante o fornecimento de informações e orçamento disponível para viabilizar a produção audiovisual, a não ser que previamente acordado com o gestor da UMC que a demanda será custeada em ação do projeto Gestão da Comunicação Integrada.

A definição se a produção audiovisual será executada com recursos da própria UMC ou de fornecedor contratado é de responsabilidade da UMC, que irá deliberar com base em critérios de finalidade de divulgação.

## 8.6 Cerimonial e Eventos

A realização de eventos é uma das principais estratégias do Sistema Sebrae para cumprir sua missão de difundir a cultura empreendedora, de promover a visibilidade e competitividade dos pequenos negócios, de lançamento de produtos, serviços e projetos, e de prestação de contas a clientes, parceiros e sociedade.

Além disso, os eventos tem a responsabilidade de reforçar a voz e a imagem da marca Sebrae. Por isso, é imprescindível que a realização de eventos obedeça a uma estratégia institucional, que reforce as prioridades de atuação da instituição no estado e que estabeleça uma padronização capaz de comunicar imediatamente ao participante que ele está em um evento realizado pelo Sebrae.

A participação do Sebrae-MA em eventos dá-se pelas formas abaixo:

<b>Posicionamento Sebrae no Evento</b>	<b>Critérios</b>
<b>Realizador</b>	<i>Evento faz parte de projeto técnico do Sebrae-MA; Evento é estratégia de cumprimento de metas técnicas; Evento é custeado 100% com recursos do orçamento do Sebrae ou de geração de receitas dos projetos da instituição; Todos os fornecedores do evento são contratados pelo Sebrae. A prestação de contas do evento é de responsabilidade do Sebrae.</i>
<b>Correalizador</b>	<i>Evento é de iniciativa de instituição parceira, mas tem aderência com projeto técnico do Sebrae-MA; Realização do evento é objeto de instrumento jurídico – contrato ou convênio – celebrado entre o Sebrae e instituição parceira. Evento é estratégia de cumprimento de metas técnicas; Evento é custeado com recursos compartilhados – financeiros e/ou econômicos - do orçamento das duas instituições parceiras.</i>
<b>Parceria / Apoio</b>	<i>Evento é de iniciativa de instituição parceira, mas tem aderência com projeto técnico do Sebrae-MA; Parceria entre o Sebrae e instituição parceira para realização do evento não gerou um instrumento jurídico, mas os termos de obrigações e contrapartidas foram aprovados pelo gerente da unidade e DIREX. Evento é estratégia de cumprimento de metas técnicas; Com autorização expressa da DIREX, Sebrae custeia parte das despesas do evento de forma econômica, em limite de até 50% do valor total do evento.</i>
<b>Patrocínio</b>	<i>Qualificação prevista na IN nº 019-03.</i>

---

**Regra Pétreia 16** – A qualificação da participação do Sebrae em evento de parceiro deverá ser alinhada com a DIREX e UMC, seguindo os critérios acima dispostos.

---

---

**Regra Pétreia 17** – O envio da marca Sebrae para parceiros em eventos é responsabilidade exclusiva da UMC, bem como a autorização de uso em conformidade com o Manual de Uso e Aplicação da Marca.

---

Ficam vedadas as cessões de uso da marca Sebrae nas situações abaixo:

- Uso da marca Sebrae por cliente que locou espaços no Multicenter Negócios e Eventos, Sebrae sede ou unidades regionais, caso não esteja expressamente previsto em contrato ou instrumento jurídico afim a autorização para uso da marca da instituição.
- Uso da marca Sebrae por cliente atendido em projeto de atendimento coletivo, apenas para vincular a imagem do evento e seu realizador à imagem da instituição;
- Uso da marca Sebrae em eventos de caráter político partidário, religioso, e outros descritos nas vedações descritas na IN nº 019.
- Uso da marca Sebrae em aplicações que contrariem o Manual de Uso e Aplicação da Marca Sebrae.

Ainda sobre a participação do Sebrae em eventos de parceiros, é necessário observar os limites de atuação da UMC do Sebrae, com o objetivo de apenas informar sobre as condições de participação da instituição.

Dessa forma, descrevemos abaixo as formas de atuação da equipe UMC em eventos de terceiros:

<b>Posicionamento Sebrae no Evento</b>	<b>Limites de Atuação da UMC</b>
<b>Realizador</b>	<i>Não há limites para atuação de toda a estrutura da UMC do Sebrae.</i>
<b>Correalizador</b>	<p><b>ASSESSORIA DE IMPRENSA</b>  <i>Releases, notas e entrevistas de porta-vozes Sebrae, reforçando a participação da instituição no evento.  Assessoramento de porta-vozes durante evento;  Cobertura das atividades Sebrae durante o evento.</i></p> <p><b>PUBLICIDADE E PROPAGANDA</b>  <i>Comunicação visual de espaços Sebrae no evento.  Produção de peças que comuniquem a participação do Sebrae no evento ou que promovam produtos e serviços da instituição.  Plano de mídia para divulgar exclusivamente a participação do Sebrae no evento.  Produção de card geral comunicando a participação do Sebrae, seguindo padrão visual estabelecido em acordo com parceiros correalizadores.</i></p>

**Parceria / Apoio****CERIMONIAL E EVENTOS**

*Contratação de fornecedores para viabilização das atividades nos espaços de responsabilidade do Sebrae no evento.*

*Acompanhamento de execução dos orçamentos aprovados para os espaços de responsabilidade do Sebrae-MA.*

*Alinhamento do cerimonial com demais parceiros correalizadores.*

**PRESEÇA DIGITAL**

*Divulgação focada na participação do Sebrae no evento, de acordo com critérios e atividades previstas para eventos de terceiros.*

**ASSESSORIA DE IMPRENSA**

*Releases, notas e entrevistas de porta-vozes Sebrae, reforçando a participação da instituição no evento.*

*Assessoramento de porta-vozes durante evento;*

*Cobertura das atividades Sebrae durante o evento.*

**PUBLICIDADE E PROPAGANDA**

*Comunicação visual de espaços Sebrae no evento.*

*Produção de peças que comuniquem a participação do Sebrae no evento ou que promovam produtos e serviços da instituição.*

*Produção de card geral comunicando a participação do Sebrae, seguindo padrão visual estabelecido em acordo com parceiros correalizadores.*

**CERIMONIAL E EVENTOS**

*. Contratação de fornecedores para viabilização das atividades nos espaços de responsabilidade do Sebrae no evento.*

*. Acompanhamento de execução dos orçamentos aprovados para os espaços de responsabilidade do Sebrae-MA.*

*. Alinhamento do cerimonial com demais parceiros correalizadores.*

**PRESEÇA DIGITAL**

*Divulgação focada na participação do Sebrae no evento, de acordo com critérios e atividades previstas para eventos de terceiros.*

**Patrocínio**

*Qualificação prevista na IN nº 019-03.*

Para eventos **realizados** pelo Sebrae-MA, foi estabelecida uma classificação que tem por objetivo padronizar a forma como a marca Sebrae é apresentada, além da otimização de custos.

<b>Tipo de Evento</b>	<b>Complexidade</b>	<b>Execução</b>	<b>Qtd de Demandas</b>	<b>Atendimento</b>	<b>Prazo Mínimo de Solicitação</b>	<b>Prazo de Análise de Demandas e Cotação de Orçamentos</b>	<b>Prazo de Aprovação de Orçamentos</b>	<b>Prazo Mínimo de Execução e Contratação de Fornecedores</b>	<b>Acompanhamento de evento</b>
01	Baixa	<i>Não há necessidade de execução da UMC</i>	-	-	-	-	-	-	-
02	Baixa	<i>. Contratação de Fornecedores</i>	<i>Até 05 demandas</i>	<i>UMC Sebrae Fornecedores licitados</i>	<i>15 dias úteis da data do evento/ação</i>	<i>3 dias úteis</i>	<i>2 dias úteis</i>	<i>5 dias úteis (produção)</i>	<i>Unidade Demandante</i>
03	Baixa	<i>. Contratação de Fornecedores</i>	<i>Até 05 demandas</i>	<i>UMC Sebrae Fornecedores licitados</i>	<i>15 dias úteis da data do evento/ação</i>	<i>3 dias úteis</i>	<i>2 dias úteis</i>	<i>5 dias úteis (produção)</i>	<i>Com participação da DIREX ou CDE? UMC Sebrae</i>  <i>Sem a participação da DIREX ou CDE? Unidade Demandante</i>
03	<i>Média (com participação da DIREX)</i>	<i>. Planejamento. . Cerimonial. . Contratação de Fornecedores . Coordenação</i>	<i>De 06 a 15 demandas</i>	<i>UMC Sebrae Fornecedores licitados</i>	<i>30 dias úteis da data do evento/ação</i>	<i>5 dias úteis</i>	<i>2 dias úteis</i>	<i>10 dias úteis (produção)</i>	<i>UMC Sebrae (montagem, acompanhamento, desmontagem)</i>

m)

04	Média (sem participação DIREX)	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Planejamento.</li> <li>. Cerimonial.</li> <li>. Contratação de Fornecedores</li> <li>. Acompanhamento</li> </ul>	De 06 a 15 demandas demandas	UMC Sebrae Fornecedores licitados	30 dias úteis da data do evento/ação	5 dias úteis	2 dias úteis	10 dias úteis (produção)	UMC Sebrae (montagem e desmontagem)
05	Alta	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Planejamento.</li> <li>. Cerimonial.</li> <li>. Contratação de Fornecedores</li> <li>. Coordenação e Acompanhamento</li> </ul>	A partir de 16 demandas	UMC Sebrae Fornecedores licitados	40 dias úteis da data do evento/ação	10 dias úteis	4 dias úteis	15 dias úteis (produção)	UMC Sebrae (montagem, acompanhamento e desmontagem)
06	Alta	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Planejamento.</li> <li>. Cerimonial.</li> <li>. Contratação de Fornecedores</li> <li>. Coordenação e Acompanhamento</li> </ul>	A partir de 16 demandas	UMC Sebrae Fornecedores licitados	60 dias úteis da data do evento/ação	15 dias úteis	10 dias úteis	30 dias úteis (produção)	UMC Sebrae (montagem, acompanhamento e desmontagem)
07	Baixa	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Planejamento.</li> <li>. Cerimonial.</li> <li>. Contratação de Fornecedores</li> <li>. Acompanhamento</li> </ul>	A partir de 16 demandas	UMC Sebrae Fornecedores licitados	15 dias úteis da data do evento/ação	5 dias úteis	2 dias úteis	5 dias úteis (produção)	UMC Sebrae (montagem e desmontagem)

Vale destacar que a solicitação de suporte da UMC para realização de eventos deve obedecer ao fluxo abaixo:

Cadastro no UMC Atende → Análise e classificação de demanda → Emissão de OS para Fornecedor → elaboração de Orçamentos pelo Fornecedor → Envio de orçamento para UMC → Análise de Orçamento de acordo com parâmetros contratuais e OS que originou a solicitação → Envio de Orçamento para aprovação de unidade demandante → Análise e aprovação de orçamento pela unidade demandante → Comprometimento de despesa no orçamento da unidade demandante → Informa fornecedor sobre aprovação de orçamento → Fornecedor executa contratações → UMC monitora contratações → Evento é executado → Fornecedor responde Pesquisa de Satisfação no Sistema

---

*Regra Pétreia 17 – As unidades demandantes são responsáveis por apresentar e aprovar os eventos de média e alta complexidade com a DIREX antes de formalizarem o registro de OS.*

---



---

*Regra Pétreia 18 – A contratação de fornecedores que impactem em contratos geridos pela UMC só poderá ser realizada com conhecimento e aprovação da UMC diretamente para o fornecedor licitado responsável pela contratação.*

---

Com relação a responsabilidades da UMC e unidades demandantes no que se refere à execução de eventos, devem ser seguidos os critérios abaixo relacionados:

É papel da UMC	É papel da unidade demandante
<p><b><i>Analisar demandas de eventos que tenham definidas as informações básica:</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Nome do Evento;</li> <li>. Data do Evento;</li> <li>. Local do Evento;</li> <li>. Perfil do público desejado;</li> <li>. Expectativa de público;</li> <li>. Formas de acesso ao evento (fechado gratuito, fechado pago, aberto gratuito, aberto pago)</li> </ul>	<p><i>No ato da solicitação de abertura da OS do evento fornecer as informações básicas do evento para UMC, obedecendo aos prazos definidos para o tipo de evento a ser realizado.</i></p>

<b><i>Executar demandas referentes ao evento, dentro do prazo determinado de acordo com a complexidade do evento.</i></b>	<i>Manter UMC informada sobre alterações na estrutura, formato, público e/ou agenda do evento, com antecedência mínima de 5 dias úteis.</i>
<b><i>Cadastrar evento em planilha de controle de eventos por mês, que é enviada mensalmente atualizada para DIREX e CDE</i></b>	<b><i>Apresentar e conseguir autorização da DIREX para realização de eventos de média e alta complexidade.</i></b>
<b><i>Distribuir convites para autoridades estaduais e imprensa, de eventos de média e alta complexidade, com anuência da DIREX e/ou CDE.</i></b>	<i>Distribuir convites para clientes, parceiros e autoridades regionais, de eventos de baixa e média complexidade</i>
<b><i>Realizar ativo de mobilização de autoridades estaduais e imprensa para confirmação de presença em eventos</i></b>	<i>Realizar ativo de mobilização de clientes e parceiros para confirmação de presença em eventos.</i>

Vale destacar que todos os procedimentos referentes à gestão de eventos do Sebrae-MA estarão melhor detalhadas em Instrução Normativa própria. Portanto, casos não contemplados neste documento devem ser esclarecidos na IN correspondente.

## **9. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As Diretrizes para a atuação do sistema Sebrae em Comunicação de Marketing foram aprovadas pela Diretoria Executiva do Serviço de Apoio às Micro e Pequena Empresas do Maranhão – Sebrae-MA. Conforme a Resolução Direx .