

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”
FACULDADE DE ARTES, ARQUITETURA, COMUNICAÇÃO E DESIGN
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO MESTRADO EM MÍDIA E TECNOLOGIA

ALINE CORREIA UMANN

**AGENTES DA COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO NO FORTALECIMENTO DAS
MARCAS**

Bauru

2024

ALINE CORREIA UMANN

**AGENTES DA COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO NO FORTALECIMENTO DAS
MARCAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Mídia e Tecnologia, da Faculdade de Artes, Arquitetura, Comunicação e Design da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, para obtenção do título de Mestre em Mídia e Tecnologia, sob a orientação da Profa. Dra. Celia Maria Retz Godoy dos Santos.

Bauru

2024

Umann, Aline Correia.

Agentes da competência em informação no fortalecimento das marcas / Aline Correia Umann. - Bauru, 2024
116 f. : il.

Dissertação (Mestrado)-Universidade Estadual Paulista (Unesp), Faculdade de Arquitetura, Artes, Comunicação e Design, Bauru

Orientadora: Célia Maria Retz Godoy dos Santos

1. Competência em informação. 2. *Employer branding*. 3. Embaixadores de marca. 4. Funcionários *influencers*. I. Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Arquitetura, Artes, Comunicação e Design. II. Título.

ATA DA DEFESA PÚBLICA DA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DE ALINE CORREIA UMANN, DISCENTE DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM MÍDIA E TECNOLOGIA, DA FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES, COMUNICAÇÃO E DESIGN - CÂMPUS DE BAURU.

Aos 05 dias do mês de abril do ano de 2024, às 14:00 horas, no(a) Sala 2A e sala virtual do google meet - <https://meet.google.com/tbj-bmki-wzf> , realizou-se a defesa de DISSERTAÇÃO DE MESTRADO de ALINE CORREIA UMANN, intitulada **Agentes da competência em informação no fortalecimento das marcas**. A Comissão Examinadora foi constituída pelos seguintes membros: Professora Associada CELIA MARIA RETZ GODOY DOS SANTOS (Orientador(a) - Participação Presencial) do(a) Departamento de Comunicação Social da Faculdade de Arquitetura, Artes, Comunicação e Design / Universidade Estadual Paulista, Professora Associada VÂNIA CRISTINA PIRES NOGUEIRA VALENTE (Participação Presencial) do(a) Departamento de Artes e Representação Gráfica da Faculdade de Arquitetura, Artes, Comunicação e Design / Universidade Estadual Paulista , Professora Doutora CAROLINA FRAZON TERRA (Participação Virtual) do(a) Programa de Pós Graduação em Comunicação / Universidade de São Paulo. Após a exposição pela mestrande e arguição pelos membros da Comissão Examinadora que participaram do ato, de forma presencial e/ou virtual, a discente recebeu o conceito final: Aprovada. Nada mais havendo, foi lavrada a presente ata, que após lida e aprovada, foi assinada pelo(a) Presidente(a) da Comissão Examinadora.

Professora Associada CELIA MARIA RETZ GODOY DOS SANTOS



DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao meu avô, João Ruben Umann, pela presença diária, ainda que não em carne e osso, mas em paz de espírito, sempre me guiando para que eu possa alcançar todos os meus sonhos e objetivos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente e incansavelmente, a Deus, por me capacitar, me dar sabedoria, me guiar e me encher de coragem para dar mais esse passo importante na minha história; sem Ele, nada disso seria possível. Ao meu marido Raphael, por ser minha inspiração e a melhor pessoa da minha vida, pelo seu apoio incondicional, que sempre nos levou a vitórias maravilhosas e por segurar na minha mão a todo momento, em qualquer situação. Às minhas “filhas” de quatro patas, Brigitte e Aurora. Aos meus pais, Sandra e Ivan, agradeço por me abrirem portas, me ensinarem sobre os caminhos mais corretos a serem perseguidos e me dar condições de estar onde estou. Se hoje sou a Aline que não desiste dos sonhos, nem deixa a peteca cair, é por causa de tudo o que eles foram – e são – para mim. À minha irmã Carolina, por ser peça-chave na minha vida, companheira e amiga de todas as horas e ao meu cunhado Thiago e minha sobrinha Julia pelo amor e presença constante na minha vida. Agradeço à minha madrastra, Profa. Dra. Maria Eugênia Porém, por nunca desistir de me incentivar, por acreditar em mim e me inspirar diariamente. Se existe uma pessoa responsável por eu estar concluindo essa etapa acadêmica, com toda certeza, é ela. Agradeço aos meus sogros, Cristina e Edson e meu cunhado, Vitor, por todo o carinho, paciência, acolhimento e encorajamento que foram – e são – essenciais para meu equilíbrio e paz de espírito. Agradeço, especialmente, à minha orientadora, Profa. Dra. Célia Maria Retz Godoy dos Santos, pela trajetória brilhante e inspiradora, pela atenção, a prontidão em ajudar e pela paciência em orientar - sem ela, este trabalho, certamente, não estaria completo. Agradeço à minha banca de qualificação – Profa. Dra. Raquel Cabral e Profa. Dra. Regina Belluzzo – pelas excelentes contribuições e ensinamentos e à minha banca de defesa – novamente, profa. Dra. Regina Belluzzo e profa. Dra. Carolina Terra – por me darem o privilégio de ter duas referências dos meus estudos me acompanhando em um momento tão especial. Agradeço às equipes de RH e Marketing da Paschoalotto, empresa que me acolheu por tantos anos e me abriu portas e à equipe de *People Experience* da Iteris – em especial, minha gestora, Carol Barbosa, por todo o apoio e compreensão durante o processo. Agradeço aos meus amigos e amigas que estiveram ao meu lado, tanto próximos quanto distantes - em especial à minha amiga Pérola. Aos meus alunos e alunas, por toda a torcida e apoio. E, por fim, mas não menos importante, agradeço a todas as pessoas que, de alguma forma, estiveram presentes nessa jornada e fizeram deste trabalho algo possível. Sou muito grata por tudo e por todos, e espero poder contribuir, através da ciência, para uma sociedade mais justa e a humanidade com maior acesso à informação de qualidade.

“Escrever e executar deve aprofundar o significado das palavras, deve iluminar, transfixar e transformar”.

Bell Hooks

UMANN, A. C. Agentes da competência em informação no fortalecimento das marcas, 2024, 116 f. Dissertação (Mestrado Mídia e Tecnologia) – FAAC – UNESP, sob a orientação da profa. Dra. Célia Maria Retz Godoy dos Santos. Bauru, 2024.

RESUMO

Nas últimas décadas, com o aumento significativo de informações oriundas das mídias digitais, compostas por múltiplas linguagens e disseminada em diversos canais e formas para qualquer indivíduo, em qualquer local com conectividade, o receptor passa a ser para além de consumidor, um produtor de conteúdo. Assim, o letramento digital ultrapassa o âmbito do domínio de técnicas e da capacidade de uso da leitura e escrita na tela, para ser um processo mais complexo que envolve a competência de uso e a criação de tecnologias digitais de informação e comunicação de forma crítica, significativa, reflexiva e ética nas diversas práticas sociais, incluindo aqui, as corporativas. Neste sentido, a competência em informação torna-se um atributo importante e indispensável a qualquer organização, independentemente de seu porte ou nicho de mercado. Somado a isso, devido à expansão desta atuação no ambiente organizacional, do marketing de influência e da plataformização dos negócios, surge a figura do *influencer* digital corporativo, ou do funcionário *influencer*. O objetivo deste estudo foi a criação de uma matriz instrucional que pudesse ajudar no desenvolvimento da competência informacional destes colaboradores, a fim de expandir a geração de valor para o *employer branding* organizacional. Para isso, desenvolveu-se um estudo de caso qualitativo dividido em duas fases: a primeira de caráter exploratório, a partir da revisão bibliográfica, para definir os conceitos e temas abordados, na visão de estudiosos da área. E a segunda, a pesquisa de campo, a partir de entrevistas em profundidade com funcionários de diferentes empresas na região de Bauru/SP e da aplicação de um *survey* quantitativo, buscando a percepção de especialistas sobre os indicadores, habilidades e perfis necessários para os indivíduos atuarem como funcionários *influencers*. Como resultado, a partir do perfil detectado, elaborou-se a Matriz instrucional INFLU, cujo escopo aborda desde identificação do indivíduo mais propenso a essa atividade até orientações mais específicas, como a contextualização de termos técnicos, a utilização de ferramentas próprias para o desenvolvimento das atividades propostas e o uso de novos canais de comunicação que contribuam para a disseminação da informação de qualidade no ambiente interno de uma organização.

Palavras-chave: Competência em informação; *Employer branding*; Embaixadores de marca; Funcionários *influencers*.

ABSTRACT

In recent decades, with the significant increase in information from digital media, composed of multiple languages and disseminated in different channels and forms to any individual, in any location with connectivity, the receiver becomes, in addition to being a consumer, a producer of content. Thus, digital literacy goes beyond the scope of mastering techniques and the ability to use reading and writing on the screen, to be a more complex process that involves the competence to use and create digital information and communication technologies in a critical way, meaningful, reflective and ethical in various social practices, including corporate ones. In this sense, information competence becomes an important and indispensable attribute for any organization, regardless of its size or market niche. Added to this, due to the expansion of this activity in the organizational environment, influence marketing and business platformization, the figure of the corporate digital influencer, or the influencer employee, emerges. The objective of this study was to create an instructional matrix that could help develop the information competence of these employees, in order to expand the generation of value for organizational employer branding. To this end, a qualitative case study was developed divided into two phases: the first of an exploratory nature, based on a bibliographical review, to define the concepts and themes covered, from the perspective of scholars in the area. And the second, field research, based on in-depth interviews with employees from different companies in the Bauru/SP region and the application of a quantitative survey, seeking the perception of experts on the indicators, skills and profiles necessary for individuals act as influencer employees. As a result, based on the profile detected, the INFLU Instructional Matrix was created, whose scope ranges from identifying the individual most prone to this activity to more specific guidelines, such as the contextualization of technical terms, the use of specific tools for the development of proposed activities and the use of new communication channels that contribute to the dissemination of quality information within an organization's internal environment.

Keywords: Information Literacy; Employer Branding; Brand Ambassadors; Influencers Employees.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Etapas da construção da Competência em Informação	22
Figura 2 - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável	29
Figura 3 - Composto da comunicação integrada	32
Figura 4 - Dimensões do <i>employer branding</i>	41
Figura 5 - Pilares da influência digital.....	50
Figura 6 – Tipos de fontes bibliográficas	55
Figura 7 – Mapa Mental da Pesquisa.....	56
Figura 8 – Organograma da Análise de Conteúdo	61
Figura 9 - Habilidades para um funcionário ser embaixador de marca.....	63
Figura 10 - Habilidades no acesso e uso da informação em uma organização	67
Figura 11 - Abordagem interdisciplinar	69
Figura 12 - Meios de informação e frequência de acesso por assunto	72
Figura 13 - Uso de canais de comunicação na empresa	73
Figura 14 - Fontes de informação na empresa.....	74
Figura 15 - Percepções sobre o uso das informações em uma empresa	75
Figura 16 - Percepções sobre acesso e compartilhamento de informação na empresa	78
Figura 17 - O que é ser competente em informação.....	79
Figura 18 - O que é ser um embaixador de marca.....	81
Figura 19 - O que é ser um funcionário influencer.....	82
Figura 20 - Percepções sobre embaixadores de marca e funcionários influencers	82
Figura 21 - Principal dificuldade na busca de informações.....	84
Figura 22 - Nível de conhecimento sobre as questões legais e éticas da informação	86
Figura 23 - Capacidade de comunicação	87
Figura 24 - Perfil dos participantes.....	88
Figura 25 - Competência em informação e funcionários influencers.....	89
Figura 26 - Exemplo de quizz aplicado no Mentimeter.com	95
Figura 27 - Atividade para construção de equipes no site Fun Retrospectives	95
Figura 28 - Matriz Instrucional INFLU	989

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tipos de Competência	23
Quadro 2 – Indicadores de Performance	24
Quadro 3 - Características Da Cultura Organizacional	34
Quadro 4 - Guarda-Chuva Do Employer Branding	38
Quadro 5 - Ações para desenvolver um programa de embaixadores	46
Quadro 6 - Subgrupos de influenciadores digitais	51
Quadro 7 – Objetivos da Entrevista	588
Quadro 8 – Características das empresas amostradas nas entrevistas	59
Quadro 9 – Etapas da organização da análise qualitativa dos dados.....	60
Quadro 10 - Dimensões da competência em informação	64
Quadro 11 - Síntese das respostas das entrevistas	71
Quadro 12 - Cruzamento de dados: da entrevista com o questionário	88
Quadro 13 - Estrutura da Matriz Instrucional	92

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
2 COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO, EMPLOYER BRANDING, EMBAIXADORES DA MARCA E FUNCIONÁRIOS INFLUENCERS	18
2.1 Competência em informação: tipos e indicadores de performance	18
2.2 <i>Employer branding</i> e os desafios para as marcas	36
2.3 Embaixadores de marca: valor e ação	43
2.4 Comunicação interna e os funcionários <i>influencers</i>	47
3 A PESQUISA EMPÍRICA NA REGIÃO DE BAURU	54
3.1 O levantamento bibliográfico	54
3.2 Pesquisa de campo	56
3.2.1 As entrevistas	57
3.2.2 O <i>survey</i> com especialistas	71
3.2.3 Análise e discussão dos dados	88
4 A MATRIZ INSTRUCIONAL: ESTRUTURA, UNIDADES E PROTÓTIPO	91
4.1 A estrutura da matriz: criação e forma	92
4.2 Unidades de aprendizagem da matriz instrucional	93
4.2.1 Introdução	93
4.2.2 Noções básicas	94
4.2.3 Ferramentas	96
4.2.4 Lições	96
4.2.5 Usabilidade	97
4.3 O protótipo: matriz INFLU	98
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	100
REFERÊNCIAS	101
APÊNDICES	107
ANEXOS	117

1 INTRODUÇÃO

Na sociedade hiper conectada em que a humanidade está inserida atualmente, as chamadas redes sociais vão além do âmbito pessoal e de lazer na vida das pessoas, pois estão sendo incorporadas, cada vez mais, nas práticas sociais coletivas e, também, organizacional. As empresas contam hoje com diversos meios para transmitir informações e conectar seus colaboradores, enriquecendo-os com assuntos e aprendizados relacionados a sua cultura e ao clima organizacional, envolvendo-os e fazendo-os sentirem-se parte deles. Afora os espaços físicos para a prática da comunicação – como murais de informação, cartazes, banners, adesivos etc. - os meios digitais têm ganhado, nos últimos anos, destaque nas organizações, acompanhando o movimento das redes sociais e da participação ativa dos funcionários nas demandas corporativas.

Nestes meios, as comunicações, os informativos e as ações empresariais passam a ser divulgados de forma mais rápida, dinâmica e objetiva, ampliando o acesso à informação importante aos seus funcionários e os envolvendo na cultura organizacional vigente. Ter uma equipe mais produtiva é o objetivo dos gestores e os funcionários são fundamentais neste processo. Para isso, é necessário identificar os indivíduos competentes em informação para que estes venham colaborar com a comunicação organizacional interna.

Sob essa perspectiva, observa-se que o desenvolvimento desta competência permite o uso consciente, criativo e benéfico da informação, tornando-se essencial para a atuação do indivíduo no contexto social e corporativo, já que os novos paradigmas da sociedade demandam uma nova relação com a informação e com o saber, ou seja, é uma competência necessária para a resolução de problemas pessoais e institucionais. Neste sentido, um grupo de funcionários bem-informados e atuantes no âmbito interno da comunicação organizacional tem o poder de influenciar e engajar outros grupos internos, de modo a levar a informação até eles. Os indivíduos que fazem parte da organização e tem orgulho em representá-la levam os valores institucionais consigo em todas as suas ações e, certamente, tornam-se um ponto de referência para mostrar ao público externo, por exemplo, como essa organização pode ser considerada “um bom lugar para se trabalhar”, especialmente nas empresas privadas.

Como dito, nesse estudo pretende-se debruçar sobre o processo de informação que ocorre junto ao público interno das organizações, abordando especificamente o papel e a influência dos agentes ou funcionários *influencers* que atuam com a comunicação interna

digital, definindo o perfil destes a partir dos indicadores preconizados pela competência em informação, no sentido de elaborar uma Matriz instrucional para este intento.

Para a criação desta Matriz instrucional, inicialmente, procurou-se compreender a influência da competência em informação como a catalisadora de valores à gestão da marca empregadora (*employer branding*) descrevendo os diferentes níveis de competências necessários e perfis dos funcionários *influencers* para a efetivação deste processo de disseminação da informação no ambiente interno corporativo. Buscou-se descrever o perfil do funcionário *influencer* e suas atribuições e levantou-se, junto a especialistas, aspectos sobre a competência necessária neste processo de formação, para poder traçar uma Matriz Instrucional que ajudasse na agregação de valores ao *employer branding* de organizações privadas.

A questão-problema inicial deste estudo foi: uma Matriz Instrucional de competência em informação pode contribuir para o desenvolvimento de funcionários *influencers*, especialmente para a geração de valor para uma marca?

De fato, o estudo se justifica pois na era digital e do excesso de informações em que a sociedade está inserida, buscar e investigar uma maneira eficiente de contribuir para que a informação de qualidade seja disseminada em um determinado ecossistema torna-se um aspecto indispensável e importante. Transpondo esse cenário para o âmbito interno de uma organização, entende-se sua relevância, pois um estudo mais aprofundado acerca da relação entre a competência em informação e a atuação de um indivíduo caracterizado como um agente da informação é necessário para enriquecer o caminho a ser pavimentado para esse tipo de prática nas empresas. Por ser um tema amplamente estudado atualmente, o papel dos *influencers* na sociedade hiper conectada pode ter outros papéis além de apenas influenciar, e o intuito deste trabalho é justamente explorar e trazer à luz do conhecimento quais aspectos e impactos um funcionário *influencer* pode trazer para uma organização. A escolha do tema se deu, especialmente, pela área de atuação desta referida mestrandia, que há mais de dez anos atua na área de comunicação interna, sendo que um terço deles foi vivido na forma de trabalho remoto.

Nesse âmbito, a pesquisadora teve experiências com grupos de funcionários com potencial para serem embaixadores da cultura e da comunicação interna e, a partir daí, iniciou-se uma jornada de estudos sobre como seria possível esquematizar e relacionar competências necessárias para a escolha de pessoas aptas a desempenharem o papel de influenciadoras em um contexto organizacional.

A motivação principal foi o conhecimento e as reflexões empreendidas no cotidiano organizacional vivido pela pesquisadora, que por meio deles, gerou questões mobilizadoras levantadas e relacionada às leituras e outros aportes, a ponto de se definir o problema de pesquisa. Como dito, ter sido funcionária na empresa numa função atrelada aos fluxos informacionais de comunicação interna; ter participado da criação de um projeto institucional de embaixadores de marca, ter verificado dificuldades para engajar os empregados sem acesso à informação, políticas, programas e projetos, trouxe experiência e interesse pelo assunto. Ademais, relacionou-se a possibilidade de que estes fatores que geram uma diversidade de dificuldades internas na forma de lidar com a informação, com a tecnologia, com as mídias e com a comunicação, não são exclusivos de uma empresa, e sim, de várias delas. Por isso, a ideia de criar um protótipo de Matriz instrucional que atue como suporte para o desenvolvimento de competência em informação e midiáticas.

Portanto, o objetivo principal deste estudo foi a elaboração de um protótipo de matriz instrucional que atue como suporte no desenvolvimento da competência em informação para a formação de funcionários *influencers* que auxiliem no *employer branding* da organização. Para isso, inicialmente descreve-se o perfil de um funcionário *influencer*, a partir de um levantamento quantitativo e de indicadores orientados pela categorização da competência em informação; e apresenta-se aportes sobre competência em informação; os embaixadores de marca; a comunicação relacional interna; a formação de influenciadores, dentre outros.

O relato do estudo foi subdividido em quatro seções; a primeira, a introdução e a segunda, “Competência em informação, *employer branding*, embaixadores da marca e funcionários *influencers*” traz o referencial teórico na visão de teóricos como Dudziak (2003); Belluzzo (2007, 2017, 2018); Clavery (2020); Gama, Mascarenhas e Mansi (2023); Marín-Pérez (2019); Menezes (2018); Terra (2021, 2023) e Karhawi (2017). Já na terceira seção, denominada de pesquisa empírica, aborda-se os métodos e técnicas de pesquisa aplicados para a investigação dos resultados desejados subdividido em duas partes: a entrevista em profundidade e o *survey* realizados na cidade de Bauru e região. E, por fim, antes das considerações finais, a quarta seção apresenta a elaboração da Matriz Instrucional, sua estrutura e indicadores que nos seus diferentes aspectos pretende orientar a competência em informação dos “pretensos” influenciadores da marca.

2 COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO, *EMPLOYER BRANDING*, EMBAIXADORES DA MARCA E FUNCIONÁRIOS *INFLUENCERS*

Nesta seção se faz o levantamento dos aportes teóricos sobre alguns temas apresentados anteriormente, tendo como principal enfoque conceituar e contextualizar o que são os funcionários *influencers*, sua forma de atuação e os objetivos da formação de um programa de desenvolvimento de embaixadores de marca, que tenham entre suas responsabilidades, o comprometimento com o fortalecimento da marca empregadora a partir da construção da competência em informação nos colaboradores.

2.1 Competência em informação: tipos e indicadores de performance

Com todas as mudanças que a sociedade enfrentou no que diz respeito às inovações, novos processos e novas tecnologias, desde o final do século XX até o início do século XXI, exigiu-se um aperfeiçoamento do conhecimento acerca de novas ferramentas, para que seu uso fosse pertinente para a facilitação de situações do cotidiano e solução de problemas.

Neste sentido, pode-se dizer que, para que houvesse sucesso no entendimento dessas mudanças, informar-se sobre elas foi um movimento primordial. Dudziak (2003, p.23), diz que: “A informação passou a ser reconhecida como elemento-chave em todos os segmentos da sociedade. Tal é sua importância que se manter informado tornou-se indicador incontestável de atualidade e sintonia com o mundo”.

Transpondo essa afirmação para exemplos práticos, o surgimento da internet e seu manejo foi um marco na história, que exigiu do cidadão um processo de conhecimento sobre o assunto, de modo que facilitasse a compreensão sobre o seu uso e suas funcionalidades, e de que forma o resultado disso teria impacto no seu dia a dia.

O entendimento destes processos, bem como a habilidade de vivenciá-los, desenvolve no indivíduo o que pode ser chamado de competência em informação. Por competência, Abell e Oxbrow (2002, apud Belluzzo, 2011, p. 62) definem como “as descrições gerais das habilidades que uma pessoa necessita para desenvolver com êxito uma atividade específica [...] Os perfis de competência, de modo geral, especificam os conhecimentos, habilidades e atitudes e expressam os requisitos em termos e condutas e comportamentos”.

Complementando essa definição, Belluzzo (2018, p. 16) afirma que:

Ser competente não é realizar uma mera assimilação de conhecimentos suplementares, gerais ou locais, mas sim, compreende a construção de esquemas que permitem

mobilizar conhecimentos na situação certa e com discernimento. A partir de uma decisão ou procura de informação pertinente, estes esquemas de percepção, pensamento, avaliação e ação suportam interferências, antecipações, generalizações e apreciações de probabilidades. Ao construir competências considera-se o contexto de aprendizagem, a implicação do sujeito na tomada de decisão, a resolução de situações problemáticas e o próprio processo de acesso e uso da informação de forma inteligente para a construção de conhecimento e sua aplicação a uma realidade[...]

Ainda sobre as competências, Belluzzo (2007, p. 32) afirma que:

a competência tem sido muito utilizada na esfera dos sistemas produtivos e, principalmente, na atuação de um profissional qualificado, influenciada pelas mudanças socioeconômicas aceleradas e por uma demanda social decorrente que expressa as necessidades concretas das pessoas integrantes da sociedade, indo além daquela demanda imediata e de caráter tão somente mercadológica. No entanto, no ambiente extremamente competitivo em que se encontram as pessoas e as organizações, o maior desafio deve ser o desenvolvimento de competências essenciais, para que haja a devida habilitação ao enfrentamento de incertezas. Surge assim, um novo conceito de aprendizagem – o aprendizado ao longo da vida, onde é fundamental que as pessoas reconheçam a importância e a necessidade da busca contínua por aperfeiçoamento e autonomia.

Relacionando o termo de competência com as necessidades reais e relevantes acerca do século XXI, com o advento da Internet e, mais recentemente, da mudança de rota causada pelos eventos da pandemia do Coronavírus em 2020, Belluzzo (2007, p. 39) diz que:

Fundamentando-nos na concepção de competência já mencionada anteriormente, em dupla dimensão, é que conseguimos situar a *information literacy* ou competência em informação (IL), também chamada de “alfabetização do século XXI”, competência informacional ou informativa entre outras denominações, no espectro de fatores que compõe o cenário da Sociedade da Informação.

As definições sobre ser competente em informação advém da *information literacy*, termo que surgiu nos anos 70, pela primeira vez, sendo mencionado por Paul Zurkowski, bibliotecário que publicou o relatório intitulado “*The information service environment relationships and priorities*”, em que, segundo Dudziak (2003), descrevia vários produtos e serviços advindos de instituições privadas e relacionados às bibliotecas e previa um cenário de mudanças, recomendando, assim, que um movimento nacional fosse endossado para ser possível enfrenta-las. Por esse movimento, define-se como “[...] recursos informacionais [que] deveriam ser aplicados às situações de trabalho, na resolução de problemas, por meio do aprendizado de técnicas e habilidades no uso de ferramentas de acesso à informação” (Dudziak, 2003, p. 24).

Buckland (1991) define a informação em três estâncias: como processo; como conhecimento; e como coisa. No sentido de processo, Valentim e Teixeira (2012, p. 152, apud Buckland, 1991) dizem que:

[...] é compreendida no âmbito da gestão, com ou sem o uso de tecnologias de informação e comunicação e, para tanto, necessita de intervenção humana contínua, de forma a propiciar ações informacionais concretas para um determinado público que, por sua vez, se apropria delas e gera novas informações.

Desse modo, pode-se definir como competência em informação:

[...] o processo contínuo de internalização de fundamentos conceituais, atitudinais e de habilidades necessário à compreensão e interação permanente com o universo informacional e sua dinâmica, de modo a proporcionar um aprendizado ao longo da vida (Dudziak, 2003, p.28).

Muito se discutiu a respeito de qual seria o termo adequado, traduzido para o português, acerca de *information literacy*, e diversas versões puderam ser observadas, conforme cita Belluzzo (2017): alfabetização informacional, competência informacional, competência em informação, letramento informacional etc. Em um documento intitulado *Overview of information literacy: resources worldwide*, Horton Júnior (2013, 2014, 2015, apud Belluzzo, 2017, p.57)

[...] apresentou um estudo [...] onde reuniu reflexões e discussão de especialistas e estudiosos sobre as terminologias utilizadas, como forma de tradução e de caráter internacional, a serem consideradas para a inserção e representatividade dos diferentes países na logomarca para a *information literacy*. Nas duas edições, o documento identificou como sendo a tradução adequada para o português do Brasil e a ser utilizada na logomarca da referida instituição para representar esse país a expressão “Competência em Informação.

Corroborando com as definições supracitadas, Belluzzo (2021, p. 5) define como um indivíduo competente em informação “[...] aquele capaz de utilizar a ampla gama de ferramentas de informação e fontes primárias para planejar soluções apoiadas em informações para seus problemas”.

De tal modo, pode-se afirmar que ter a competência em informação é ter a capacidade de buscar as informações, avaliá-las, ter senso crítico para sua análise e processamento, para que seja aplicada e posta em prática de maneira benéfica, que agregue valor à sociedade ou ao âmbito em que o indivíduo esteja inserido. Complementando a afirmação, Belluzzo (2021, p. 6) diz que:

[...] o movimento da competência em informação, inclui-se, dentre as capacidades para o processo de busca e de avaliação crítica da informação, compreendendo a preocupação com o aprendizado do acesso e uso da informação de forma inteligente para a construção do conhecimento e aplicação à realidade social, além de envolver questões mais amplas como o exercício da cidadania e o aprendizado ao longo da vida.

Partindo das definições e terminologia, segue-se o curso do estudo acerca do conceito, trazendo à luz as principais características da competência em informação – termo que será utilizado no decorrer deste relato.

Segundo Belluzzo (2017, p.57) “A competência em informação é caracterizada por uma multiplicidade de interesses, abordagens de pesquisa e princípios teóricos”, ou seja, é uma área multidisciplinar, que se relaciona com diversas outras. A autora afirma, ainda, que “Por ser um assunto que permeia todo e qualquer processo de aprendizado, investigação, criação, resolução de problemas e tomada de decisão, a competência em informação vai além das fronteiras da biblioteconomia e constitui um movimento transdisciplinar mundial [...]” (Belluzzo, 2017, p. 58).

Na figura 1, é possível identificar e compreender as características necessárias e as etapas da construção da competência em informação. Nota-se que ser competente em informação requer um processo composto de oito etapas. Parte-se do ponto 1 em que existe a necessidade de ter a informação atualizada, concisa, seguido do momento em que se identifica essa informação necessária e percebida. Nas etapas seguintes (2 e 3), entende-se que a busca e pesquisa por informações em diversas fontes é um passo importante e imprescindível, especialmente quando se fala em ter o direito de acesso a informações de qualidade e verdadeiras. As etapas de número 4 e 5 exigem que o indivíduo tenha a capacidade de interpretar a mensagem recebida, considerando-a e analisando-a, categorizando-a em relevante. A partir deste ponto, o indivíduo tomará a decisão sobre o que fará com a informação e se ela será útil para a resolução de problemas. O próximo passo - a de números 6 - é entender como essa informação poderá mudar o âmbito em que está inserida, qual será o seu impacto na sociedade e, aqui, entra as características da dimensão ética da competência em informação, abordada mais adiante. As duas últimas etapas - 7 e 8 - dizem respeito à forma como a informação será apresentada nos canais mais adequados, para preservá-la e, posteriormente, dar início ao ciclo novamente.

Figura 1 - Etapas da construção da competência em informação



Fonte: Labirinto do Saber, 2023

Em consonância com este ciclo, é possível entender a competência em informação como conceito presente em várias áreas da atuação humana, sobretudo as que necessitam do entendimento e processamento de informações, de modo que possam ser compreendidas e aplicadas eficazmente no cotidiano dos indivíduos.

Além das definições já apresentadas, segundo Belluzzo (2007, p.40), as concepções acerca do termo podem ser divididas em três categorias. A primeira delas sobre a competência digital e o seu foco em tecnologia da informação e comunicação; a segunda sobre a competência em informação propriamente dita, que diz respeito aos processos cognitivos. E, por fim, a competência social, que abarca a inclusão social, compreendendo o contexto da aprendizagem ao longo da vida e o exercício da cidadania. A autora traz, ainda, o termo “alfabetização digital” e o divide em cinco frentes de aprendizado, consideradas básicas na era do conhecimento, na qual a internet é o diferencial, que são “[...] aprender a manipular símbolos, aprender a

colaborar, aprender a usar a informação, aprender a resolver problemas e aprender a aprender” (Belluzzo, 2007, p.40), conforme quadro a seguir.

Quadro 1 – Tipos de competência

Tipo de competência	Significado	Desenvolvimento
Aprender a manipular símbolos	É uma necessidade da era do conhecimento, na qual os mais valorizados ofícios são de natureza intelectual. Todos envolvem interpretações, julgamentos e conceitos abstratos, que devem fazer parte de qualquer programa básico de educação de usuários em bibliotecas e congêneres.	Uso de editores de texto, que podem ser utilizados desde o ensino fundamental.
Aprender a colaborar	A colaboração, presencial ou à distância, é essencial nos dias de hoje, e pode ser ensinada através das ferramentas de comunicação disponíveis na internet, como o e-mail ou grupos de discussão.	Realizar trabalhos em grupo, na escola ou em casa.
Aprender a usar a informação	Em um mundo onde há tanta informação e pouca sabedoria, também faz parte do kit de sobrevivência a capacidade de usar bem a informação, selecionando o que é importante para a tomada de decisões.	Nos jovens, tal habilidade pode ser estimulada através da construção de pequenos bancos de dados, usando recursos simples existentes em qualquer máquina.
Aprender a resolver problemas	Resolução de problemas, dos mais simples aos mais complexos.	Saber formular um modelo, como por exemplo, os problemas reais de matemática que podem ser equacionados através de planilhas eletrônicas.
Aprender a aprender	Estar em constante aprendizagem, sob o risco de perder os avanços da tecnologia.	Saber navegar na internet, buscando novas fontes de conhecimento.

Fonte: Adaptado de Belluzzo (2007)

A partir destas concepções e atribuição de significados, Belluzzo (2007) traz à luz dos estudos uma proposta de indicadores de performance para ser aplicada em programas de desenvolvimento de competência em informação e competência midiática, para cada um dos tipos de aprendizagem.

No quadro 2 vemos que no Padrão 1 - que se refere à pessoa *competente em informação* que determina a natureza e necessidade da informação, temos três indicadores: define e reconhece a informação necessária, identifica os tipos e fonte e os custos e benefícios destas.

Já o Padrão 2 - cuja pessoa competente em informação acessa a informação *necessária com efetividade*, são cinco os indicadores de desempenho: seleciona os métodos de busca e/ou sistemas de recuperação da informação para acessar a informação necessária; constrói e implementa estratégias de busca delineadas com efetividade; usa vários sistemas de recuperação da informação em uma variedade de formatos (impressos e eletrônicos); retrabalha e melhora a estratégia de busca quando necessário; e extrai, registra e gerencia a informação e

suas fontes. O Padrão 3, que se refere à pessoa competente em informação saber avaliar criticamente a informação e as fontes, traz mais três indicadores de desempenho, sendo eles: demonstra conhecimento da maior parte das ideias da informação obtida; articula e aplica critérios de avaliação para a informação e as fontes; compara o novo conhecimento com o conhecimento anterior para determinar o valor agregado, contradições ou outra característica da informação.

O Padrão 4, por sua vez, diz respeito à pessoa que é competente em informação, individualmente ou como membro de um grupo, e que usa a informação com efetividade para alcançar um objetivo ou resultado. Os indicadores para este padrão são dois: A capacidade de sintetizar a informação para desenvolver ou completar um projeto; comunicar os resultados do projeto com efetividade.

Por fim, o Padrão 5 se refere à pessoa competente em informação e compreende as questões econômicas, legais e sociais da ambiência do uso da informação e acessa e usa a informação de forma legal e ética. Neste padrão, encontram-se três indicadores: Demonstrar compreensão sobre as questões legais, éticas e socioeconômicas que envolvem a informação, a comunicação e a tecnologia; cumprir as leis, regulamentos, políticas institucionais e normas relacionadas ao acesso e uso às fontes de informação; indicar as fontes de informação nas comunicações do produto ou resultados.

Quadro 2 – Indicadores de performance

PADRÃO 1 – A pessoa competente em informação determina a natureza e a extensão da necessidade de informação	
• 1 Indicador de Desempenho: Define e reconhece a necessidade de informação • Resultados desejáveis: - Identifica um tópico de pesquisa ou outra informação necessária; - Formula questões apropriadas baseado na informação necessária ou tópico de pesquisa; - Usa fontes de informação gerais ou específicas para aumentar o seu conhecimento sobre o tópico; - Modifica a informação necessária ou o tópico de pesquisa para concluir o foco sob controle; - Identifica conceitos e palavras-chave que representam a informação necessária ou o tópico de pesquisa/questão.	
• 2 Indicador de Desempenho: Identifica uma variedade de tipos e formatos de fontes de informação potenciais. • Resultados desejáveis: - Identifica o valor e as diferenças de potencialidades de fontes em uma variedade de formatos (documentos impressos e eletrônicos, pessoas, instituições etc.); - Identifica o propósito e o tipo de informação a que se destinam as fontes; • Diferencia fontes primárias e secundárias, reconhecendo o seu uso e a sua importância para cada área específica.	
• 3 Indicador de Desempenho: Considera os custos e benefícios da aquisição da informação necessária • Resultados desejáveis: - Determina a disponibilidade da informação necessária e toma decisões sobre as estratégias de pesquisa da informação e o uso de serviços de informação e qual a mídia adequada (por exemplo: intercâmbio, utilização de fontes locais, obtenção de imagens, vídeos, textos ou registros sonoros etc.);	

Determina um planejamento exequível e um cronograma adequado para a obtenção da informação necessária
PADRÃO 2 – A pessoa competente em informação acessa a informação necessária com efetividade
• 1 Indicador de Desempenho: Seleciona os métodos mais apropriados de busca e/ou sistemas de recuperação da informação para acessar a informação necessária. Resultados desejáveis: Identifica os tipos de informação contidos em um sistema tradicional e os tipos de fontes indexadas eletronicamente; Seleciona apropriadamente os sistemas de recuperação de informação para pesquisar o problema/tópico baseado na investigação da sua abrangência, conteúdo, organização e solicita ajuda para pesquisar em diferentes instrumentos como as bases de dados, fontes de referência e outras; Identifica outros métodos de pesquisa para obter a informação necessária, os quais podem não estarem disponíveis por meio dos sistemas de recuperação da informação tradicionais e eletrônicos (por exemplo: necessidade de fazer entrevistas com especialistas etc.)
• 2 Indicador de Desempenho: Constrói e implementa estratégias de busca delineadas com efetividade Resultados desejáveis: Desenvolve um plano de pesquisa apropriado aos sistemas de recuperação da informação e/ou método de pesquisa; Identifica palavras-chave, frases, sinônimos e termos relacionados com a informação necessária; Seleciona vocabulário controlado específico como instrumento de pesquisa e identifica quando o vocabulário controlado é usado em um item registrado e executa a pesquisa com sucesso usando adequadamente o vocabulário selecionado; Constrói e implementa uma estratégia de busca usando códigos e comandos de acordo com o sistema de recuperação de informação utilizado (por exemplo: a lógica booleana, ordem alfabética de termos, referência cruzada etc.); Utiliza a autoajuda dos sistemas de recuperação e outros meios (por exemplo: profissionais da informação) para melhorar os seus resultados.
• 3 Indicador de Desempenho: Busca a informação via eletrônica ou com pessoas utilizando uma variedade de métodos. Resultados desejáveis: Usa vários sistemas de recuperação da informação em uma variedade de formatos (impressos e eletrônicos); Distingue pelas citações os vários tipos de documentos (por exemplo: livros, periódicos, teses etc.); Utiliza vários esquemas de classificação ou outros sistemas para localizar as fontes de informação junto aos serviços de informação; Emprega serviços on-line ou pessoas especializadas disponíveis na instituição para recuperar a informação necessária
• 4 Indicador de Desempenho: A pessoa competente em informação retrabalha e melhora a estratégia de busca quando necessário Resultados desejáveis: Avalia a quantidade, qualidade e relevância dos resultados da pesquisa para determinar sistemas alternativos de recuperação da informação ou métodos de pesquisa ainda precisam ser usados; Identifica lacunas na informação necessária face aos resultados da pesquisa; revisa a estratégia de busca se for necessário obter mais informação
• 5 Indicador de Desempenho: A pessoa competente em informação extrai, registra e gerencia a informação e suas fontes Resultados desejáveis: Registra todas as informações com as citações pertinentes para futura referência bibliográfica; Demonstra compreender como organizar e tratar a informação obtida; Utiliza vários esquemas de classificação ou outros sistemas para localizar as fontes de informação junto aos serviços de informação; Diferencia entre os tipos de fontes citadas e compreende os elementos e a forma correta de citação para os vários tipos de fontes de acordo com as normas de documentação vigentes
PADRÃO 3 – A pessoa competente em informação avalia criticamente a informação e as suas fontes
• 1 Indicador de Desempenho: Demonstra conhecimento da maior parte das ideias da informação obtida Resultados desejáveis: Seleciona a informação relevante baseado na compreensão das ideias contidas nas fontes de informação; Reformula conceitos com suas próprias palavras; Identifica textualmente a informação que foi adequadamente transcrita ou parafraseada

• 2 Indicador de Desempenho: Articula e aplica critérios de avaliação para a informação e as fontes Resultados desejáveis: Examina e compara a informação de várias fontes para avaliar a sua confiabilidade, validade, precisão, autoridade, atualidade e ponto de vista ou tendências; Analisa a lógica da argumentação da informação obtida; Reconhece e descreve os vários aspectos de uma fonte, seus impactos e valor para o projeto de pesquisa, assim como as tendências e impactos relacionados a pressupostos de ordem cultural, geográfica ou histórica e/ou atualidade da fonte de informação; Demonstra a habilidade de encontrar a informação sobre a autoridade e qualificação de autores e/ou editores-produtores; Demonstra compreensão e habilidade para interpretar referências bibliográficas ou créditos encontrados nas fontes como meios de acessar informação precisa e válida; Demonstra compreensão da necessidade de verificar a precisão e completeza de dados ou fatos
• 3 Indicador de Desempenho: Compara o novo conhecimento com o conhecimento anterior para determinar o valor agregado, contradições ou outra característica da informação Resultados desejáveis: Determina se a informação obtida é suficiente e adequada ou se é necessário obter mais informação; Avalia se as fontes de informação são contraditórias; Compara a nova informação com o conhecimento próprio e outras fontes consideradas como autoridade no assunto para conclusões; Seleciona a informação que traz evidências para o problema /tópico de pesquisa ou outra informação necessária
PADRÃO 4 – A pessoa competente em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usa a informação com efetividade para alcançar um objetivo/obter um resultado.
Organiza a informação, utilizando esquemas ou estruturas diversas; Demonstra compreender como usar as citações ou paráfrases de um autor ou texto para apoiar as ideias e/ou argumentos
• 2 Indicador de Desempenho: Comunica os resultados do projeto com efetividade Resultados desejáveis: Utiliza adequadamente as normas de documentação e o formato e estilo apropriados para um projeto científico
PADRÃO 5 – A pessoa competente em informação compreende as questões econômicas, legais e sociais da ambiência do uso da informação e acessa e usa a informação ética e legalmente
• 1 Indicador de Desempenho: Demonstra compreensão sobre as questões legais, éticas e socioeconômicas que envolvem a informação, a comunicação e a tecnologia Resultados desejáveis Identifica e discute questões relacionadas ao livre acesso versus o acesso restrito e o pagamento de serviços de informação e comunicação Demonstra compreensão acerca das questões ligadas ao direito nacional e internacional de propriedade intelectual e as leis de imprensa Define e identifica exemplos de plágio Demonstra conhecer as políticas institucionais sobre o plágio e os direitos autorais
• 2 Indicador de Desempenho: Cumpre as leis, regulamentos, políticas institucionais e normas relacionadas ao acesso e uso às fontes de informação Resultados desejáveis Utiliza adequadamente os passwords para acesso às fontes de informação; Obedece às políticas institucionais de acesso às fontes de informação; Preserva a integridade das fontes de informação, equipamentos sistemas e instrumentos disponibilizados para o acesso e uso da informação; Demonstra conhecimento do que é o plágio e como não o usar em suas comunicações; Obtém permissão para copiar textos, imagens ou sons incluídos em seu produto final
• 3 Indicador de Desempenho: Indica as fontes de informação nas comunicações do produto ou resultados Resultados desejáveis Utiliza estilo e forma de linguagem e de redação apropriados, com a indicação correta e consistente das fontes consultadas; Identifica elementos de citação para as fontes de informação consultadas em diferentes formatos; Demonstra compreensão das normas de documentação recomendadas para a sua área de pesquisa/estudo

Fonte: Adaptação de Belluzzo (2007, p.95 – 103)

Os indicadores se mostram muito pertinentes à divisão e classificação de características do ser competente em informação e trazem, ainda, diversas maneiras que resultam do processo de aprendizagem e do saber. Por isso, além do que foi posto acerca das definições e características da competência em informação, entende-se que essa se dá em um contexto muito amplo e complexo, que engloba diversas frentes e atividades, bem como percepções e sensibilidade.

É neste sentido que Vitorino e Piantola (2011) entendem que a competência em informação não pode ser compreendida de forma independente, já que envolve várias dimensões dependentes umas das outras, denominada por elas de: técnica, estética, ética e política. Para as autoras a *dimensão técnica* é aquela que se refere ao processo necessário para se realizar alguma tarefa ou procedimento, a qual se exige certo conhecimento acerca das maneiras para executá-lo de forma eficaz, prática e objetiva. Elas afirmam que muitas das definições sobre competência em informação estão baseadas na dimensão técnica, porque está relacionada às habilidades e ao uso de instrumentos para encontrar e avaliar a informação de forma adequada. Comentam que “a ênfase sobre a técnica se explica pelo fato dela constituir a dimensão mais evidente da competência informacional, na medida em que é o meio de ação do indivíduo no contexto da informação” (Vitorino; Piantola, 2011, p.103).

Já a *dimensão estética* traz um conceito mais empírico no que diz respeito à sensibilidade, criatividade e percepções pessoais de um indivíduo, que transformam o seu pensamento em algo único, diferentemente da dimensão técnica que tem a ver com a prática.

Em sua definição, Vitorino e Piantola (2011, p. 103) afirmam que:

[...] a própria informação comporta uma dimensão estética, pois transmite-se aos indivíduos tanto a partir de referenciais do mundo exterior, com base em dados empíricos, verificáveis e objetivos, quanto do interior, por meio da intuição, da sensibilidade, da imaginação e da reflexão pessoal. Nesse sentido, ao dizermos que existe uma dimensão estética na competência informacional, referimo-nos à experiência interior, individual e única do sujeito ao lidar com os conteúdos de informação e a sua maneira de expressá-la e agir sobre ela no âmbito coletivo.

Ou seja, os movimentos de inovação e criatividade podem partir de uma visão e interpretação individual do cidadão, que imprime uma forma única no processo de entendimento da informação, contrapondo as outras dimensões, instaurando o equilíbrio entre suas características.

E, comentando-se sobre a *dimensão ética*, vemos que para viver em sociedade é necessário adotar certas posturas e ter habilidades de saber lidar com o coletivo, de modo que a convivência seja aceitável e harmoniosa em um contexto. A ética está ligada à moralidade, aos bons costumes que podem beneficiar as relações e ações em um grupo. Segundo Vitorino e Piantola (2011, p.105) “[...] a ética pressupõe um juízo crítico e relaciona-se, portanto, diretamente à noção de autonomia, na medida em que o indivíduo ético decide por si mesmo suas ações após ponderar sobre suas possíveis consequências não apenas no âmbito pessoal, mas principalmente coletivo”.

No que diz respeito à competência em informação, as autoras complementam afirmando que:

Esse caráter crítico atribuído à ética está no cerne da ideia de competência informacional, já que o indivíduo que é efetivamente competente em informação é capaz de tomar posição, assumir uma postura crítica diante de determinadas informações, o que requer, na maioria das vezes, um julgamento de valor. Praticar o comportamento ético em relação à informação significa ainda utilizá-la de modo responsável, sob a perspectiva da realização do bem comum (VITORINO; PIANTOLA, 2011, p.105).

Sobre a *dimensão política* observa-se que está ligada diretamente às ações e iniciativas promovidas pelos órgãos governamentais dos países, para o acesso à informação e para a possibilidade de transformação da sociedade, sempre visando a melhoria e relacionada à cidadania, aos direitos e deveres que um cidadão deve exercer, fazendo com que a evolução da convivência humana seja possível. Para isso são criadas as leis e as normas, que orientam e incentivam o indivíduo a ter plenas condições de existir enquanto cidadão. Nesse sentido, contextualiza-se que:

Esta dimensão tem mostrado, nos mundos antigo e contemporâneo, importância significativa à competência informacional. O recente desenvolvimento das sociedades democráticas, aliado ao crescimento acelerado da oferta de produtos informacionais, tem levado os governos de diversos países a empreender esforços no sentido de incentivar programas voltados à competência informacional de seus cidadãos, visando à sua participação nas decisões e nas transformações referentes à vida social, ou seja, ao exercício de sua cidadania (VITORINO; PIANTOLA, 2011, p.106)

Entende-se que uma dimensão não possa existir sem a outra por caracterizarem, juntas, um conjunto de ações e sentidos necessários para que o indivíduo seja, de forma completa, competente no processamento das informações, abarcando condições que partam das iniciativas próprias do ser humano e que sejam capazes de transformar a sociedade como um todo, relevando a importância de saber usar a informação de maneira adequada e benéfica.

O papel de tornar os cidadãos competentes em informação, alargando sua capacidade de aprendizagem e formação de senso crítico faz parte de um movimento alinhado com a proposta da Organização das Nações Unidas em relação ao desenvolvimento e sustentabilidade global, representados no documento publicado em 2015, chamado de “Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável” (Organização Das Nações Unidas, 2015), apresenta 17 objetivos relacionados à educação, preservação do meio ambiente, bem estar da humanidade, erradicação da pobreza, entre outros, conforme mostra a figura 2 a seguir.

Figura 2 - Objetivos de desenvolvimento sustentável



Fonte: ONU Brasil, 2023

Confirmando a proposta do documento, Belluzzo (2019, p.22) destaca que “O objetivo dessa Agenda 2030 e dos ODS é que todos os países, enquanto Estados-Membros da ONU, se concentrem na erradicação da pobreza, no cuidado com as alterações climáticas e no desenvolvimento das populações observando a qualidade de vida e os direitos humanos”. Neste sentido, a importância da educação e da informação é posta como um dos principais objetivos a ser alcançado na Agenda, apresentado no ODS-4 “Educação de Qualidade”, que está diretamente relacionado à competência em informação no que diz respeito ao desenvolvimento, capacitação, treinamento e ao acesso à informação com qualidade. Belluzzo (2018, p.20) afirma que:

Há necessidade de desenvolver competências que capacitem as pessoas a refletir sobre as próprias ações, tendo em conta seus impactos sociais, culturais, econômicos e ambientais atuais e futuros, a partir de uma perspectiva local e global. Nossa visão está voltada para transformar vidas mediante a educação, reconhecendo o importante papel que desempenha a educação como fator principal de desenvolvimento e para a consecução dos ODS propostos.

Para que esta transformação seja possível, alinha-se ao conceito da competência em informação a partir do seguinte princípio:

Ressalta-se que uma educação de qualidade (ODS-4) é inerente ao conceito de aprendizagem ao longo da vida que também se insere nos princípios da competência em informação (CoInfo) e midiática: todas as instituições de educação – desde a educação pré-escolar até a educação superior e a educação não formal e informal – podem e devem considerar como sua responsabilidade trabalhar intensamente com questões de desenvolvimento sustentável e promover o desenvolvimento de competências que concorram para a sustentabilidade. (Belluzzo, 2018, p.20)

Concluindo, é importante que se tenha foco, especialmente no que se refere à qualidade da informação de forma clara e objetiva, de dar ao cidadão a oportunidade de ter acesso a ela, para que possam transformá-lo enquanto indivíduo. Segundo o documento “Alfabetização midiática e informacional: currículo para a formação de professores” (Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura [UNESCO] 2013, p.11):

Movida pelos avanços tecnológicos nas telecomunicações, manifesta-se também a proliferação das mídias e de outros provedores de informação, por meio de grandes quantidades de informação e conhecimento que são acessadas e compartilhadas pelos cidadãos. Com esse fenômeno, e partindo dele, existe o desafio de avaliarmos a relevância e a confiabilidade da informação sem quaisquer obstáculos ao pleno usufruto dos cidadãos em relação aos seus direitos à liberdade de expressão e ao direito à informação. É nesse contexto que a necessidade da alfabetização midiática e informacional (AMI) deve ser vista: ela expande o movimento pela educação cívica que incorpora os professores como os principais agentes de mudança.

Complementando esta definição, em relação ao direito do acesso à informação e do desenvolvimento de senso crítico e capacidade de interpretação, Salvador (2022, p.4) afirma que

[...] é necessário adquirir habilidades midiáticas e informativas para interagir de forma segura e responsável, para despertar uma atitude crítica face à informação a que se acede e uma autonomia e responsabilidade perante a informação que cada um produz. Adquirir competências sobre AMI deve fazer parte da educação inclusiva e da compreensão dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, para que os alunos tenham consciência de utilizar a informação, os meios de comunicação e as ferramentas digitais de forma autónoma, demonstrando espírito crítico com capacidade de ação.

Assim, é possível relacionar a competência em informação com os ODS a partir do momento em que, para criar-se uma sociedade com cidadãos bem-informados, que tenham uma convivência harmoniosa e respeitosa, contribuindo para o desenvolvimento de uma nação, é necessário estar consciente e ser capaz de interpretar as mensagens de maneira concisa, de modo a ter consciência de como repassá-las com clareza.

No âmbito organizacional, o foco para o cumprimento dos ODS é apresentado mediante o Pacto Global da ONU, uma iniciativa endossada nos anos 2000 pelo secretário-geral das Nações Unidas, Kofi Annan, “[...] para as empresas alinharem suas estratégias e operações aos Dez Princípios universais nas áreas de Direitos Humanos, Trabalho, Meio Ambiente e Anticorrupção e desenvolverem ações que contribuam para o enfrentamento dos desafios da sociedade” (Pacto Global, 2023). No website Pacto Global Rede Brasil, a chamada para as empresas se apresenta quando explicita a intenção de reunir o setor empresarial para atuar com impacto mensurável nos ODS, tanto na evolução dos modelos de negócios como na implementação de projetos em parceria.

Quando se contextualiza a competência em informação em sociedade, engloba-se todas as esferas em que o cidadão pode atuar, incluindo o âmbito organizacional, no qual a troca de informações é recorrente e intensa. Neste tipo de ambiente, pode-se analisar as diversas cadeias de trabalho, hierarquias, cargos e funções, que exigem do profissional que ali atua, um bom entendimento dos processos e competências, que sejam capazes de fazê-lo executar as tarefas com êxito, contribuindo para o bom funcionamento da organização.

Vale destacar que por organização entende-se os agrupamentos:

[...] formadas por pessoas que se comunicam entre si e que, por meio de processos interativos, viabilizam o sistema funcional para sobrevivência e consecução dos objetivos organizacionais num contexto de diversidades e de transações complexas. Portanto, sem comunicação as organizações não existiriam. (Kunsch, 2006, p.167)

As mudanças que acometem, diariamente o percurso da história também impactam no modo como as organizações funcionam e o uso da tecnologia, das novas mídias e da digitalização trouxeram novas formas de troca de informação entre os profissionais e, também de aquisição de conhecimento. Para Belluzzo (2011, p.59):

Os últimos anos têm sido caracterizados por transformações econômicas, sociais, políticas e que podem se traduzir em uma era social apoiada nos avanços tecnológicos e em uma nova cultura informacional, cuja riqueza se encontra, cada vez menos, nos objetos tangíveis e cada vez mais no acesso e uso da informação de forma inteligente para a construção do conhecimento.

Dessa forma, é preciso ter o foco em acompanhar todas essas mudanças, de modo que as pessoas tenham plena condição de, ao se deparar com uma nova tecnologia, saber o que ela significa, como utilizá-la e qual será a sua consequência para o ambiente em que está inserida.

Segundo Kunsch (2006, p.172)

As organizações, como partes integrantes da sociedade, são diretamente afetadas por todas essas novas mudanças e, conseqüentemente, a sua comunicação assume novas formas de atuação. Deixa de ter uma função apenas teórica e instrumental para ser estratégica. As ações de comunicação precisam ser muito mais bem pensadas estrategicamente e planejadas com base em pesquisas científicas e análise de cenários.

Ressalta-se que um dos objetivos deste estudo é a análise dos contributos da competência em informação no âmbito da comunicação interna das organizações, a fim de trazer à luz a relação entre a competência em informação e o seu impacto na comunicação organizacional.

Kunsch (2003) apresenta o composto da comunicação integrada, relacionando a comunicação interna, mercadológica e institucional como fluxos de informações e redes formais e informais, que são os canais de comunicação, conforme observa-se na figura 3.

Figura 3 - Composto da comunicação integrada



Kunsch, Margarida M. K. Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada
São Paulo, Summus Editorial, 4.ed., 2003, p.151

Fonte: KUNSCH, 2003, p.151

Complementar a isso Curvello (2012, p.22) define a comunicação interna como “[...] o conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública”. O autor ainda contextualiza de que forma a comunicação interna é dividida, levando em consideração: a) *comunicação administrativa*: composta por avisos, comunicados e informações de caráter diretivo para todos os membros da organização; b) *comunicação social*: caracterizada por informativos, revistas internas, newsletters, intranet, vídeos e fotos; e c) *comunicação interpessoal*: caracterizada pela comunicação “cara a cara”, entre funcionários, lideranças e alta gestão.

No que diz respeito à maneira como os fluxos da comunicação administrativa se dão, Curvello (2012) os classifica em quatro instâncias: o *fluxo ascendente*, que é caracterizado pelas informações originadas dos funcionários e direcionadas à alta gestão e pode ser exemplificado com as críticas, sugestões de melhoria dos fluxos empresariais e ferramentas; o *fluxo descendente*, que parte da alta gestão em direção aos funcionários, e consiste em informações sobre a organização, materializadas em jornais e boletins; o *fluxo horizontal*, que se dá entre os pares e equipes de atuação, de caráter informal; e o *fluxo transversal*, que, principalmente com o uso das novas tecnologias e canais digitais, permite que as informações sejam transmitidas de forma mais ampla, sem se ater às hierarquias.

Curvello (2012) salienta que, pelas dimensões e fluxos que existem na comunicação interna, ela pode ser considerada como fragmentada e segmentada e conclui que:

A comunicação organizacional, entretanto, está inserida num macro ambiente que exerce forte influência, agindo por meio de fatores psicológicos, sociais e culturais e que muitas vezes interfere decisivamente no processo comunicativo. Por isso, achamos importante, além de estudar a produção e o código das mensagens do sistema de comunicação interna [...], pesquisar a cultura organizacional da organização como instância definidora. (CURVELLO, 2012, p. 25)

Assim, faz-se a relação entre os conceitos de comunicação organizacional, comunicação interna e cultura organizacional, de modo a explicitar quais são as principais características que fazem parte da construção da ideia de cultura no âmbito organizacional, partindo do pressuposto que:

[...] pode ser captado a partir de duas linhas teóricas básicas. Na primeira, é concebido como sistema de ideias no qual os campos social e cultural são distintos, mas inter-relacionados. Na segunda, é tido como sistema sociocultural, e a cultura é percebida como componente de um sistema social, manifestada em comportamentos e produtos de comportamentos. (CURVELLO, 2012, p. 29)

Já Alcadipani e Crubellate (2003, p. 66) entendem a cultura organizacional como “[...] uma teia de indivíduos conectados fraca e esporadicamente, ligados por suas posições cambiantes em uma variedade de assuntos e circunstâncias”. E Robbins (2005, p. 374) diz que:

A ideia de enxergar as organizações como culturas — nas quais existe um sistema de convicções compartilhado por todos os membros — é um fenômeno relativamente recente. Até meados da década de 1980, as organizações eram vistas, quase sempre, apenas como uma forma racional de coordenar e controlar um grupo de pessoas. Possuíam níveis verticais, departamentos, relações de autoridade e assim por diante. Mas as organizações são mais do que isso. Elas têm personalidade própria, assim como as pessoas. Podem ser rígidas ou flexíveis, hostis ou apoiadoras, inovadoras ou conservadoras.

De tal modo, entende-se que, atualmente, a tendência é de que as organizações tenham valores e propósitos sólidos, que os enxerguem como norteadores do caminho que pretendem percorrer enquanto organização e marca e de como esses valores devem estar fortemente alinhados aos dos funcionários que nelas atuam. Para reforçar essa percepção, Robbins (2005) propõe um quadro formado por sete características que representam a essência da concepção da cultura organizacional, como exposto no quadro 2.

Quadro 3 - Características da cultura organizacional

1. Inovação e assunção de riscos	O grau em que os funcionários são estimulados a inovar e a assumir riscos.
2. Atenção aos detalhes	O grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes.
3. Orientação para resultados	O grau em que os dirigentes focam mais os resultados do que as técnicas e os processos empregados para o seu alcance.
4. Orientação para as pessoas	O grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização.
5. Orientação para a equipe	O grau em que as atividades de trabalho são mais organizadas em termos de equipes do que de indivíduos.
6. Agressividade	O grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de dóceis e acomodadas.
7. Estabilidade	O grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do status quo em contraste com o crescimento.

Fonte: adaptado de Robbins, 2005

A partir da análise do grau de cada item proposto acima, é possível identificar qual é a essência da cultura organizacional de uma organização – se costuma ter uma cultura mais gentil, mais acolhedora, mais fria, mais hostil. Partindo dessas concepções, chega-se a um ponto muito importante, que, por muitas vezes, pode ser confundido: a cultura organizacional.

Segundo Robbins (2005) esta é a forma como os funcionários percebem a empresa, e nada tem a ver com o fato de gostarem ou não de trabalhar nela. Ter uma cultura organizacional forte é diferente de reter funcionários que têm satisfação em fazer parte de uma empresa, como será apresentado mais adiante.

Dessa forma, existe um termo chamado de “*fit cultural*” que define, através de uma combinação de valores entre empresa e candidatos ou funcionários, qual o grau de atração entre os dois, ou seja, se uma determinada pessoa possui aderência com o propósito organizacional.

Em uma definição mais objetiva,

O ajuste, ou *fit cultural*, é o alinhamento que um colaborador tem, além de *soft skills* e traços de personalidade, com os valores da cultura e com a missão da empresa. Ao considerar esses elementos, você consegue encontrar candidatos com maior probabilidade de motivação, envolvimento e permanência na organização. (Gupy, 2023)

Entende-se, a partir dessa colocação, que, além da aderência com os valores propostos pela organização, um fator de alinhamento importante para o *fit cultural* são as *soft skills* de um candidato ou funcionário, ou seja, suas habilidades comportamentais, que vão além das habilidades técnicas – ou *hard skills* - geralmente requisitadas em processos seletivos das empresas. Em uma definição mais abrangente, pode-se dizer que as *soft skills* são

[...] um conjunto de habilidades relacionadas ao comportamento e à interação humana. Reúnem as características necessárias que um profissional possua ou desenvolva que não estão diretamente relacionadas com seu trabalho na empresa ou com a posição que ocupam. Elas são úteis em qualquer área de atuação e costumam ser um diferencial na carreira de qualquer um. (SEBRAE, 2023)

Entre os exemplos das *soft skills*, pode-se dizer que a capacidade de resolução de conflitos, liderança, solução de problemas e criticidade são pontos importantes no que diz respeito ao conceito. Conforme o texto apresentado pelo Sebrae (2023), “as *soft skills* refletem aprendizados subjetivos, como o pensamento crítico, a positividade e a capacidade de tomada de decisão”.

Levando essa afirmação em consideração, relaciona-se a competência em informação com as habilidades comportamentais requeridas para que um indivíduo possa ter uma boa atuação profissional em uma organização, desde que esteja de acordo com a cultura organizacional, mas que pode contribuir para o fortalecimento dessa cultura e enriquecimento – e aqui não se fala de um fator financeiro, mas de valores percebidos de uma empresa.

Conclui-se, então, que as características da competência em informação estejam relacionadas com as *soft skills*, essenciais para que haja a construção de uma cultura organizacional robusta e alinhada com os valores de seus funcionários.

Por cultura robusta, ou cultura forte, entende-se que:

[...] os valores essenciais da organização são intensamente acatados e amplamente compartilhados.¹¹ Quanto mais membros aceitarem os valores essenciais e quanto maior seu comprometimento com eles, mais forte será a cultura. Consistentemente com esta definição, uma cultura forte terá uma influência maior sobre o comportamento de seus membros por causa do grau de compartilhamento e intensidade, que cria um clima interno de alto controle comportamental. [...] Um resultado específico da cultura forte é um índice mais baixo de rotatividade da força de trabalho. Uma cultura forte demonstra um elevado grau de concordância entre seus membros sobre os pontos de vista da organização. Essa unanimidade de propósitos gera coesão, lealdade e comprometimento organizacional. Tais qualidades, por sua vez, reduzem a propensão dos funcionários a deixar a organização. (Robbins, 2005, p. 377)

Essa definição traz à luz dos estudos a percepção de que o fato de uma empresa possuir funcionários que sintam vontade em permanecer trabalhando em seu ecossistema, pode levar à ação deles sentirem-se satisfeitos com seus postos de trabalho, levando-os, a enaltecerem quando forem falar sobre seus atributos para indivíduos que façam parte do público externo e não-atuante, mas que possam ser considerados como potenciais futuros candidatos. Esse movimento fortalece o sentimento positivo e de pertencimento de funcionários que já fazem parte da empresa e atraem outras pessoas que não fazem parte, mas que podem fazer, baseado em valores agregados à marca empregadora dessa organização.

2.2 *Employer branding* e os desafios para as marcas

A questão da satisfação no trabalho, nos tempos atuais, vem sendo discutida com bastante afinco, especialmente durante e após o período da pandemia do COVID-19, em que as empresas – bem como o mundo inteiro – precisaram repensar estruturas e processos para que a rotina dos negócios continuasse. Temas como saúde mental, realização pessoal e qualidade de vida são alguns dos exemplos que começaram a impactar as organizações, no sentido de poder proporcionar uma boa experiência com a marca para seus funcionários.

Para uma visão mais ampla sobre o termo “marca empregadora” – ou *employer branding*, como apresentado neste estudo, define-se, primeiramente, o que, de fato, é uma marca. Segundo Aaker (2015, p.1) “Muito mais do que um nome e um logo, ela é a promessa

de uma empresa ao cliente de concretizar aquilo que ela simboliza em termos de benefícios funcionais, emocionais, de autoexpressão e sociais”.

Desse modo, entende-se que uma empresa que zela por sua marca, tende a dar a devida importância a atributos que vão muito além da visão mais simplista do que somente gerar lucro, por exemplo. Quando se diz sobre benefícios funcionais e emocionais, pode-se entender que são fatores voltados às sensações e sentimentos que o contato com os ideais e movimentos dessa, podem causar em sua esfera de atuação. Não basta apenas a exposição de produtos ou serviços relacionados às marcas, com amplo investimento, se estas não tiverem muito bem-posicionadas em seus propósitos e valores. E, logicamente atrelados as demandas e interesses de seus consumidores ou cidadãos.

Neste sentido, a gestão de marca – ou *branding* – tem a sua importância trazida à tona, especialmente no que diz respeito à forma como as empresas pretendem serem vistas no mercado e pelo que elas gostariam de serem lembradas. Para o termo *branding*, Clavery (2020, p.34) traz a definição de:

[...] um conjunto de ações estratégicas que, quando aplicadas de forma eficiente, contribuem para a percepção das pessoas, sejam elas consumidores, fornecedores, candidatos ou colaboradores, em relação à sua empresa de forma positiva, ou seja, como você gostaria que essas pessoas a interpretassem.

Em consonância com a gestão da marca, entende-se que esta pode ser dividida em diversas dimensões: a marca *comercial*, a *pessoal*, a *empregadora* etc. Cada uma delas carrega significados e características próprias.

No caso da gestão da marca empregadora, partindo do conceito de que ela possui sua essência e valores a partir dos colaboradores, pode-se definir, conforme Ambler e Barrow (1996, p. 187, tradução nossa), como “o pacote de benefícios funcionais, econômicos e psicológicos proporcionados pelo emprego e identificados com a empresa empregadora”.

Já Mascarenhas (2017, p. 104) define o *employer branding* como “[...] a gestão da marca da empresa para sua força de trabalho, composta pelos atuais empregados, pelos empregados que a empresa precisará contratar no futuro e, também, por aqueles que já fizeram parte da equipe”. Em uma definição mais abrangente, Gama, Mascarenhas e Mansi (2023, p.47) afirmam que “*Employer Branding* [...] é a gestão da marca empregadora e a enxergamos como o trabalho estratégico de aproximar imagem e identidade para gerar identificação com as pessoas certas para trabalhar na organização”.

E, para contextualizar melhor a ideia das autoras sobre o *employer branding* enquanto guarda-chuva dos três pilares – imagem, identidade e identificação – apresenta-se o quadro 4.

Quadro 4 - Guarda-chuva do *employer branding*

PILARES	NOMENCLATURA	CARACTERIZAÇÃO	PRECEITOS
Imagem	Marca empregadora/ <i>Employer brand</i>	É a percepção das pessoas sobre a marca de uma organização. Diferente da marca como negócio ou como provedora de produtos ou serviços.	Existe com ou sem gestão intencional.
Identidade	EVP	EVP significa Employee Value Proposition, ou Proposta de Valor do Empregador. É o conjunto de qualidades às quais a empresa deseja ser associada como empregadora.	Base identitária da marca empregadora.
Identificação	<i>Employer branding</i>	É o processo de criação de um lugar diferenciado de trabalho e sua promoção para os talentos de que a organização precisa para atingir suas ambições - chamada de Gestão da Marca Empregadora.	Gestão intencional e estratégica da marca empregadora.

Fonte: Adaptado de Gama, Mascarenhas e Mansi (2023, p.47)

Neste sentido, entende-se que o processo estratégico para tornar uma marca empregadora atraente e eficaz perante aos seus potenciais públicos-alvo, é preciso abarcar os três pilares propostos pelas autoras, sendo que um está relacionado ao ponto de vista de pessoas de fora da empresa sobre a marca, enquanto o outro diz sobre a forma como a empresa gostaria que o público externo enxergasse a sua marca, seguida pelo terceiro pilar, que reflete todo o processo para se criar um ambiente de trabalho diferenciado, que desperte o interesse das pessoas em pertencer àquela organização.

Em uma outra versão sobre o termo, Clavery (2020, p. 37) esclarece o significado de *employer branding* como sendo:

[...] a gestão da marca empregadora. É o processo de criação de um lugar diferenciado de trabalho e, quando falamos de marca empregadora, devemos pensar do começo ao fim do ciclo do colaborador, ou seja, a estratégia de marca não deve ser usada somente para atrair talentos, mas principalmente para retê-los, começando no processo de conhecimento da marca, antes mesmo de o colaborador fazer parte efetiva da empresa, e passando pelo *onboarding*, desenvolvimento, reconhecimento, até a aposentadoria e desligamento.

A autora descreve, também, que o *employer branding* é uma estratégia a partir do momento em que é considerado como:

[...] o processo de criar um bom lugar para se trabalhar (internamente – retenção de talentos) e promover isso para outras pessoas (externamente – aquisição de talentos) que tenham conhecimento, habilidades e características para fazer parte do time de colaboradores da empresa, sempre com foco em ter o time de melhores talentos para atingir os objetivos de negócios da empresa. (Clavery, 2020, p. 38)

Feitas algumas definições importantes acerca do termo e a partir deste cenário, sucede-se com uma das etapas mais importantes do *employer branding*, que consiste na definição do *Employee Value Proposition* (EVP), ou proposta de valor, que, segundo Mascarenhas (2017, p. 105) para elaborá-lo,

[...] a empresa deve partir de seu posicionamento de marca e identificar de que forma ele é – ou deveria ser – transmitido nos principais pontos de contato com os empregados. Isso significa se preocupar em proporcionar experiências consistentes com o posicionamento da marca em todo o ciclo das pessoas na organização, da atração ao desligamento, passando por temas como remuneração, desenvolvimento, ambiente físico e cultura.

Complementar a essa afirmação, a atribuição que o portal Solides (2020) fornece ao EVP é que:

[...] o Employee Value Proposition (EVP) significa “proposta de valor ao empregado”. Podemos entender como um conjunto de medidas que visam oferecer vantagens competitivas aos colaboradores, tanto para atrair os melhores profissionais do mercado quanto para reter os que já estão na empresa.

Gama, Mascarenhas e Mansi (2023, p.61), afirmam que “[...] é essencial que uma proposta de valor do empregador trate dos anseios da organização, afinal, o talento que está sendo chamado, ou que já trabalha ali, não apenas pelo hoje, mas para construir o que a organização deseja vir a ser”. Ou seja, é imprescindível que uma organização tenha transparência e transmita, verdadeiramente, o que ela pode oferecer aos seus colaboradores, sem construir cenários fantasiosos que não são a realidade do seu dia a dia.

Sendo assim, a efetividade da gestão da marca empregadora e de uma proposta de valor consistente partirá daquilo que é oferecido pela organização aos funcionários e futuros colaboradores. Precisa ser real, atrativo e benéfico para todos os interessados. Uma vez que os benefícios se tornam atrativos para que um colaborador escolha iniciar ou permanecer em uma empresa, uma das vantagens é a diminuição das taxas de rotatividade e, conseqüentemente, aumento das condições que a empresa tem que investir em outros aspectos que possam corroborar com o desenvolvimento deste colaborador, ao invés de manter o foco dos investimentos, em novos processos seletivos, caso esta taxa venha a ser maior.

Corroborando com estas afirmações Clavery (2020, p. 77) pontua que:

o EVP é um conjunto único e pessoal de ofertas, associações e valores que identificam aquilo que as empresas entregam como diferencial e promovem positivamente as ações e as comunicações externas – que atraem os candidatos – e internas, que contribuem para o engajamento e retenção.

Portanto, entende-se que a gestão da marca empregadora é um movimento circular, incentivado pelas empresas, no sentido de oferecer benefícios e recompensas ao seus funcionários, gerando a sensação de satisfação e segurança em desempenhar seu trabalho profissional naquele âmbito, em troca de ter a marca amplamente divulgada pelos próprios funcionários, de modo que o discurso positivo possa despertar em futuros potenciais candidatos externos, a vontade em fazer parte deste ecossistema, bem como a satisfação em permanecer para funcionários atuais.

Falando sobre a satisfação, Nascimento (2013, p. 5) afirma que:

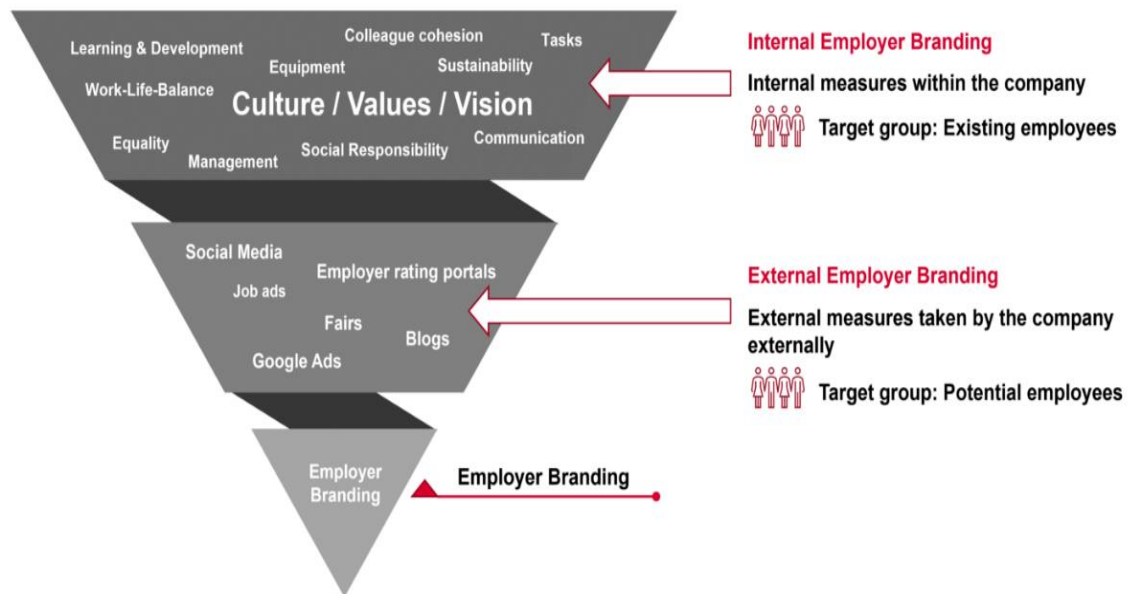
[...] o empregador está consciente que essa marca permite aos colaboradores “viverem” a marca, assimilarem os objetivos da marca/organização, reforçarem valores organizacionais e excederem expectativas de desempenho. Finalmente colaboradores satisfeitos, desenvolverão sentimentos de lealdade para com a organização.

O foco do *employer branding* é voltado para a comunicação interna, trazendo questões como a importância do sentimento de pertencimento de um funcionário à rotina e ecossistema da empresa, causando a identificação dos valores empresariais com os valores pessoais dos funcionários. No entanto, para que haja esse reconhecimento por parte do colaborador, é necessário o entendimento por parte dele de ações e do planejamento de comunicação que a empresa pretende adotar com o seu público interno, de modo que a execução das comunicações propostas seja efetiva e traga o retorno desejado sobre o investimento neste movimento – seja financeiro ou emocional.

Segundo Ehse¹ (More Than Digital, 2022) o *employer branding* pode ser subdividido em duas dimensões: *employer branding* interno e *employer branding* externo, conforme a figura 4. Neste caso, observa-se que na dimensão voltada para o ambiente interno encontram-se movimentos como aprendizado e desenvolvimento, tarefas, equilíbrio entre vida pessoal e o trabalho, igualdade, gerenciamento, responsabilidade social, sustentabilidade, equipamentos, coesão entre os colegas e comunicação, alinhados à cultura, valores e visão da organização.

¹ More Than Digital (2022): **Employer Branding – Definition and Dimensions of Employer Branding**. MORE THAN DIGITAL, 15 jul. 2022. Disponível em <https://morethandigital.info/en/employer-branding-definition-and-dimensions-of-employer-branding/>. Acesso em: 22 jul. 2023.

Figura 4 - Dimensões do *employer branding*



Fonte: Johanna Ehse, 2022

Ainda sobre o *employer branding* interno, observa-se que o autor entende que as ações internas impactam os valores e propósito da empresa e, quando se deseja disseminar e ampliar a propagação desses valores é importante que haja instrução, treinamentos e aprendizagem.

De fato, o conhecimento, aprendizagem e desenvolvimento de informações por parte dos funcionários é um fator-chave no que diz respeito ao fortalecimento do *employer branding* interno de uma organização, uma vez que ter acesso às informações relacionadas à cultura organizacional traz condições para o colaborador ampliar sua competência informacional reforçando o propósito da marca e seus valores. Além disso, um dos benefícios mais fortes atribuídos à construção de um bom *employer branding* está diretamente associado ao ato de desenvolver, treinar e capacitar os colaboradores, oferecendo insumos que sejam suficientes na formação profissional dos indivíduos, de modo que tenham plena condição de realizar o seu trabalho de forma eficaz e com qualidade.

Sendo assim, é possível associar que o movimento de trabalhar a competência em informação de colaboradores, seja um ato que pode ajudar no fortalecimento de uma marca empregadora, especialmente no que diz respeito às dimensões técnicas da competência em informação, apresentadas anteriormente no estudo.

Esse é um cenário positivo para que uma organização tenha a oportunidade de tornar o conhecimento acessível e disseminável em seu âmbito de trabalho. Contudo, o desafio das

marcas em acompanhar as tendências da era digital e a mudança no processo de atuação de colaboradores vem sofrendo uma alteração exponencial nos últimos anos, principalmente após o início da pandemia do Coronavírus, no início de 2020, quando o mundo precisou se adaptar às novas formas de trabalho, quando as ferramentas digitais e plataformas tomaram um lugar fixo no cotidiano das pessoas.

Neste sentido, Alves e Belluzzo (2022, p. 5) afirmam que:

No campo atual da sociedade, a unidirecionalidade cedeu espaço para a multidirecionalidade, principalmente com a pandemia sanitária (COVID 19), o distanciamento social tornou-se muito mais tátil e constante. De certa forma, a interação virtual nunca foi tão intensa – e nossos corpos físicos também nunca estiveram tão distantes.

O trabalho remoto, a explosão do uso de aplicativos de redes sociais e até mesmo a forma de se comunicar em sociedade foram situações exemplares no que diz respeito às rápidas mudanças que acometeram a sociedade nos últimos anos.

Partindo deste cenário, identifica-se um novo desafio para as marcas e empresas que tem como objetivo manter o seu funcionamento e valorizar também a satisfação dos funcionários no ambiente laboral, apoiando-os a se engajar em ações e iniciativas. Diante de tantas mudanças, os benefícios propostos para os colaboradores tiveram que se adaptar. E os canais de comunicação interna mudaram também possibilitando uma nova gama de oportunidades para a evolução da comunicação interna. Por exemplo, os canais *offline* como murais, cartazes, impressos, panfletos – passam a ganhar concorrência com outros tipos de mídias, como TVs, intranet, redes sociais, apps etc.

Comentando sobre a comunicação midiaticizada, Alves e Belluzzo (2022, p. 5) trazem a seguinte reflexão em relação ao termo:

Se até o século passado, muitos estavam visíveis para poucos, na atual sociedade midiática, muitos tem a oportunidade de estar visíveis para muitos, aqui a metáfora da “comunicação em rede” faz total sentido, em que um único usuário consegue emitir uma mesma mensagem para vários outros usuários em uma estrutura quase horizontal.

Desta forma, surge o questionamento de como as empresas e marcas podem atuar para enfrentar as mudanças da sociedade midiaticizada e incorporar suas características no âmbito organizacional, de modo que seu quadro colaborativo seja capaz de compreender os novos cenários e possibilidades e, assim, saber qual caminho tomar, para que a informação continue a chegar com qualidade e clareza para todas as pessoas que fazem parte desta organização.

Complementando essa afirmação, as autoras consideram que:

[...] no ambiente organizacional, os processos de mediação da informação passam a ser cada vez mais fundamentais, uma vez que é pelo acesso, uso e troca de informação que ocorre a articulação de estratégias de sentido, promovendo a realização da atividade fim da organização e gerando informações relevantes para o seu desenvolvimento. (Alves; Belluzzo, 2022, p.6)

Sendo assim, identifica-se a necessidade de encontrar, no próprio âmbito da comunicação interna, colaboradores que sejam capazes de atuar na mediação da informação, principalmente com relação à experiência em se adequar a essas novas modalidades midiáticas. Funcionários capacitados, competentes em informação, com valores pessoais alinhados aos valores da empresa, competentes em comunicação e em técnicas exigidas para o manuseio de novas mídias são pontos essenciais para representantes internos da marca.

Em consonância a essa proposição, Feres (2015, apud Alves e Belluzzo, 2022, p.6) afirma que:

Para gerir toda a gama de informação que perpassa a organização estruturada em forma de redes humanas mediadas pela tecnologia, é imprescindível, portanto, que os atores que nela atuam tenham as qualificações necessárias para selecionar, filtrar, acessar e usar a informação de forma inteligente e contribuir para a construção de conhecimento individual e organizacional.

Assim, na visão dos autores é possível que haja um bom uso e aproveitamento das novas plataformas de mídia acerca do ambiente interno de uma organização, desde que seus integrantes sejam treinados e capacitados para adquirirem o conhecimento necessário em toda a técnica que abrange a execução de tarefas relacionadas à função de cada um, de modo que o resultado do trabalho em conjunto seja capaz de trazer resultados positivos para a empresa.

Quando esse grupo de pessoas detentoras da cultura, das técnicas e da informação é formado e estruturado, com atribuição de papéis e responsabilidades, nasce um modelo de trabalho a ser seguido. Esses indivíduos tornam-se referência na função que desempenham, servindo como exemplo para outros, que tenham a identificação com valores e práticas da cultura organizacional.

Portanto, surge um novo modelo de grupo de trabalho no âmbito interno de uma organização, que, neste caso, pode ser reconhecido como um grupo de embaixadores.

2.3 Embaixadores de marca: valor e ação

A definição da palavra “embaixador” quer dizer “categoria mais importante, grau mais elevado, de quem representa diplomaticamente um Estado junto a outro Estado ou junto a um

órgão internacional; representante diplomático”². Em uma outra definição, um embaixador é “Qualquer pessoa que está encarregada de uma missão; emissário”.³

Quando se transpõe esse significado para a função de um funcionário alocado no âmbito organizacional, entende-se que este deve possuir uma responsabilidade diferente dos outros e se incumbindo da missão de representar a marca e disseminar a cultura organizacional, além de transmitir as informações de maneira adequada, para que haja o entendimento e a identificação com esse movimento, junto aos demais. Ele se torna o embaixador dessa organização, ou, neste caso, da marca.

Segundo Marín-Pérez (2019, p.3) os embaixadores de marca “são pessoas que estão satisfeitas e alinhadas com a proposta da marca, já a experimentaram e estão convencidas de que a marca verdadeiramente carrega um valor diferencial e relevante e que vale a pena recomendá-la”. Essa definição é bastante pertinente no que diz respeito às atividades e posicionamento externo de uma marca, como, por exemplo, nas redes sociais. Muito se vê atualmente sobre celebridades que são escolhidas pelas marcas para representá-las, de modo que possam conferir credibilidade e causar a identificação de um nicho exclusivo que consome seus produtos ou serviços.

Segundo um *blogpost* publicado pela Rock Content (2020),

O embaixador da marca, ou *brand ambassador*, pode ser um funcionário, um cliente especial ou mesmo um influenciador digital. O que importa é que a pessoa em questão tenha amplo conhecimento sobre as soluções da marca e, mais do que isso, compartilhe de suas visões e valores.

Neste estudo, o foco será voltado ao âmbito interno de uma organização, tendo os colaboradores como protagonistas da cultura organizacional e valores desta. Menezes (2018, p.44) apresenta os colaboradores da organização como os melhores embaixadores de marca para atuar com a comunicação interna, já que estes conhecem melhor a organização e podem fornecer maior credibilidade ao consumidor.

Os embaixadores, tal como os conhecemos nas tradicionais campanhas de marketing, poderão ser substituídos pelos colaboradores, pois os melhores embaixadores da marca são aqueles que representam a organização no seu cotidiano, são estes que conhecem melhor a organização e podem ter mais credibilidade.

O desempenho e atuação de um grupo de embaixadores em uma organização são destacados a partir do momento em que esse coletivo de funcionários - com expertise nos

² Significado extraído do dicionário online Dicio.com.br

³ Idem.

processos e visão sistêmica do funcionamento dos ecossistemas alocados no processo interno de comunicação - é capaz de se tornar porta-voz da marca empregadora ajudando outros a identificar o sentimento de pertencimento e vontade em continuar na empresa. Segundo Pereira *et al* (2016, p.3), a formação de grupos e programas de embaixadores:

[...] são baseados em processos de humanização das marcas através de consumidores “comuns”, mas que se destacam no modo de ser, se expor e se relacionar, além de possuir certa relevância dentro do seu grupo de convívio e audiência, sobretudo, nos ambientes digitais, apoiados em uma tecnologia com crescente potencial de promover interação.

Assim como ter um representante real do que uma marca tem a oferecer, construir um programa de embaixadores em uma organização pode trazer diversos benefícios, especialmente, fortalecendo o *employer branding* da marca empregadora.

O artigo publicado no blog da Dialog.CI (2022), aponta que as pessoas têm a tendência de buscar informações com conhecidos sobre uma marca quando buscam um emprego, além de ser uma eficaz ferramenta de marketing. No texto vemos que:

Além de uma eficaz ferramenta de marketing, essa iniciativa também vem se consolidando entre as inúmeras estratégias das empresas para atrair candidatos. Há estudos que apontam a tendência de que pessoas buscam informações com conhecidos e levam em conta a reputação da marca na hora de aceitarem uma proposta de emprego.

Posto o cenário de função do embaixador e de como funciona a sua atuação em conjunto com outros, passamos a identificar suas possíveis características. Certamente, para representar as ideias e valores de uma marca, bem como toda a sua cultura organizacional, cria-se uma responsabilidade bastante expressiva, especialmente no que diz respeito à capacidade de formar opiniões e influenciar outros colaboradores – que, talvez, nem sempre estejam em consonância com o propósito desta marca, tornando o desafio de propagar sua essência ainda maior. Para embasar essa afirmação, Pereira *et al* (2016, p.16) apresenta os requisitos que um embaixador deve possuir para que a sua representação seja efetiva. São elas:

[...] o carisma natural do sujeito e os valores que ele defende, os quais devem apresentar perfeita harmonia e aderência com a imagem que a marca objetiva trabalhar e, por conseguinte, dos quais ela vai se apropriar para um fluxo vivo e contínuo, portanto perceptivelmente mais real/concreto e verdadeiro, de construção da sua mensagem. São pessoas com um poder de mobilizar outras em suas causas, naquilo que se envolvem ou, simplesmente, naquilo que são e representam - é o processo mesmo de interação do olhar, de ser visto, de ser espelho enquanto detentor de visibilidade [...]

Um artigo publicado no blog do LinkedIn publicado num artigo de 2019, o perfil adequado de embaixadores de marca são os indivíduos que:

[...] falam positivamente da empresa, têm credibilidade e são motivados. Também podemos dizer que são pessoas influenciadoras e que têm o perfil de comunicadores natos. Dentre as principais características, destacam-se: credibilidade, empatia e compatibilidade com os valores da empresa.

Definido o significado e as características do embaixador, parte-se para a investigação de qual o caminho uma empresa pode seguir para construir esse programa acerca do âmbito da comunicação interna, levando em consideração todos os pontos supracitados para que haja efetividade nos resultados obtidos com este movimento. A questão que fica é: Quem são os responsáveis e quais etapas devem ser cumpridas para que sua estrutura seja robusta e capaz de funcionar em consonância com as outras áreas, especialmente a da comunicação interna? A partir deste questionamento, apresenta-se uma matriz baseada nos conceitos abordados pelo *blogpost* da Dialog.CI (2022), listando-se seis ações para o desenvolvimento de um programa de embaixadores internos da marca, conforme o quadro 5.

Quadro 5 - Ações para desenvolver um programa de embaixadores

AÇÕES	CARACTERÍSTICAS APREGOADAS
Envolver a liderança	Os líderes têm um papel importante na motivação e identificação desse time.
Buscar por embaixadores com pluralidade	Ideias, hierarquia, áreas de atuação e perfis.
Evitar ruídos na comunicação	É importante que o conteúdo esteja sempre alinhado.
Ser acessível	Criar um fluxo de envio de informações, feedbacks e alinhamentos.
Motivar	Promover treinamentos e workshops com dicas para usar as redes sociais e canais internos de comunicação.
Valorizar	Disponibilizar canais internos e criar recompensas. Essas são ferramentas que contribuem para engajar e manter o time motivado.

Fonte: Adaptado de Dialog.CI (2022)

Nota-se que os requisitos a serem seguidos para a construção de um programa consistem em selecionar colaboradores com características diversas, que representem grupos e nichos diferenciados, como os minoritários – por exemplo mulheres, pessoas pretas, a comunidade LGBTQIAP+ etc. - para que haja diálogo e pluralidade, dando voz a histórias, percepções e ideologias variadas. O papel da liderança também é considerado um fator importante, especialmente no que diz respeito a identificar esses colaboradores e ter em mente quais

integrantes de sua equipe atendem melhor às atribuições do cargo de um embaixador, proporcionando melhor desenvoltura do programa, uma vez que as pessoas participantes são indicadas pelos líderes e representam um voto de confiança por parte deles.

E, para que o trabalho de representantes da marca seja efetivo, é necessário haver um alinhamento entre quais as tarefas a serem cumpridas, o cronograma de ações, como elas serão executadas e divulgadas e por quem, de modo que o processo tenha o mínimo de ruídos possível, mantendo a integridade e relevância de todas as informações, a fim de que cheguem de forma equalitária a todos os destinatários no ambiente interno da organização.

Um dos itens apresentados leva em consideração o ato de motivar os colaboradores mediante treinamentos e workshops que possam desenvolver, entre outros fatores, as competências desses indivíduos, tornando-os capazes de compreender e interpretar as informações recebidas, bem como transformá-las em ações que sejam positivas para o bom funcionamento da comunidade corporativa, como a técnica em utilizar os canais de comunicação adequados. Segundo Tkalac Verčič e Men (2023, p.2) “[...] a satisfação com a comunicação interna está significativamente relacionada à alta motivação do colaborador”.

Partindo desta afirmação, o último ponto aborda o engajamento dos participantes nas atividades desenvolvidas internamente em uma empresa, que tem a ver com o engajamento: um dos principais objetivos dos programas de embaixadores.

Na ótica de Dhanesh e Picherit-Duthler (2021, p.294) “[...] funcionários engajados são multidimensionalmente investidos em suas várias funções - cognitiva, afetiva e comportamental”. Por isso, para que a criação de um grupo de embaixadores tenha êxito, será necessário considerar todos os pontos abordados, divididos em etapas, relacionando a competência em informação e o engajamento para que seus representantes tenham a competência em informação e o poder de engajar outros grupos, exercendo, assim, um papel de influência na cadeia da comunicação interna, que se discute a seguir.

2.4 Comunicação interna e os funcionários *influencers*

O processo da comunicação interna passou por diversas modificações nas últimas décadas, especialmente na maneira como os diálogos e informações são repassados no ecossistema de uma organização. Como dito, para Kunsch (2006, p.167) as organizações “[...] são formadas por pessoas que se comunicam entre si e que, por meio de processos interativos, viabilizam o sistema funcional para sobrevivência e consecução dos objetivos organizacionais num contexto de diversidades e transações complexas”.

Antevendo essa complexidade que é a comunicação organizacional, a autora complementa que, por ser formada por pessoas com contextos diversos e visões diferentes, entende-se que:

[...] trata-se de trabalhar a comunicação não de um ponto de vista meramente linear, mas de considerar, sobretudo, um processo relacional entre indivíduos, departamentos, unidades e organizações. Se analisarmos profundamente esse aspecto relacional da comunicação do dia a dia nas organizações, interna e externamente, perceberemos que elas sofrem interferências e condicionamentos variados, dentro de uma complexidade difícil até de ser diagnosticada, dados o volume e os diferentes tipos de comunicação existentes, que atuam em distintos contextos sociais. (Kunsch, 2006, p.168).

Trazendo o foco do estudo para o ambiente interno da comunicação organizacional – ou a comunicação interna – é possível compreender que essa miscigenação de culturas, experiências e histórias é crucial na formação de um processo comunicativo muito característico no âmbito organizacional, trazendo elementos e canais como importantes fatores para a efetividade neste processo. Em outras palavras,

A comunicação empresarial interna exerce papel estratégico na construção de um universo simbólico, que, aliado às políticas de administração de recursos humanos, visa aproximar e integrar os públicos aos princípios e objetivos centrais da empresa. Para tanto, apropria-se dos elementos constitutivos desse universo simbólico (histórias, mitos, heróis, rituais) na construção e veiculação das mensagens pelos canais formais (jornais, boletins, circulares, reuniões), numa permanente relação de troca com o ambiente. (Curvello, 2012, p.13).

Uma das principais mudanças, contudo, foi a digitalização dos meios de comunicação, sobretudo os responsáveis pela circulação de informações no ambiente organizacional, exigindo técnicas e competências de seus manejaadores. No ambiente externo, a crescente sociedade em rede e hiper conectada trouxe a necessidade da digitalização e a midiaticização para outros ambientes, e esse fator por si só culminou em uma nova forma de se comunicar.

Para Terra e Sá Martino (2023, p.37) “A digitalização de indivíduos, organizações e processos acoplada à midiaticização e uma dependência das plataformas sociais digitais nos revela um complexo de atores e agentes nas ambiências comunicacionais”. Eles ainda afirmam que o ambiente de “digitalização, midiaticização e plataformização no qual estamos inseridos, sejamos entes individualizados ou corporativos, nos propõe comportamentos de exposição, visibilidade e autopromoção quando do uso de mídias sociais” (Terra; Sá Martino, 2023, p.37).

Partindo deste pressuposto da visibilidade, surgem figuras, tanto no ambiente externo quanto interno, que exercem uma influência sobre outras pessoas, no sentido de despertar desejos e opiniões que estejam em consonância. Vale um aparte para definir a palavra

influência⁴ que significa a “ação de um agente físico sobre alguém ou alguma coisa, suscitando-lhe modificações”. Na definição de Terra (2021, p.13) influência é “[...] a capacidade que um agente tem de convencer, impactar, ter um poder sobre, ainda que seja de apenas influir em uma decisão, ter autoridade. Alguém que influencia outras pessoas serve de modelo, de referência, de exemplo”. E, na visão de Camargo, Estevanim e Silveira (2017, p.110) a lógica da influência se dá pela

[...]participação em rede, pela convergência midiática e, especialmente, pela interação e proximidade que esses sujeitos têm de um público que vai se formando ao redor. Estabelece-se um diálogo não direto, mas de nicho, isto é, fala-se para pessoas específicas que vão querer consumir, opinar e replicar o que os influenciadores fazem ou dizem na ambiência digital.

De fato, na atualidade, muito se fala sobre agentes influenciadores, ou *influencers*, e sua atuação vem sendo exaustivamente estudada. Segundo Terra (2021, p.2) “Os agentes influenciadores no âmbito digital são os novos formadores de opinião”. Entende-se, portanto, que, via plataformas e canais digitais, a opinião destes indivíduos é levada em consideração por seu público pois,

Um endosso de influenciador digital, de um jornalista ou veículo de mídia, de um site de reclamações ou de qualquer outra entidade impacta na percepção das pessoas em relação a marcas, produtos, serviços e indivíduos. Portanto, mapear quem faz parte do ecossistema de influência organizacional digital auxilia na escolha de qual estratégia serve para cada momento e quem acionar. (Terra, 2021, p.2)

Ainda sobre o termo “influenciador”, Karhawi (2017, p. 48) descreve os influenciadores como aqueles “[...] que têm algum poder no processo de decisão de compra de um sujeito; poder de colocar discussões em circulação; poder de influenciar em decisões em relação ao estilo de vida, gostos e bens culturais daqueles que estão em sua rede”. O autor cita que o poder de influenciar criou um movimento nos últimos cinco anos, principalmente no contexto digital, com os novos formatos midiáticos das redes sociais, o uso exponencial de conteúdos em vídeo e a exposição frenética de opiniões sobre produtos e serviços, com o objetivo de “ganhar seguidores” nas redes sociais e, assim, fazer de uma pessoa comum, uma celebridade.

Acerca deste âmbito, surge o termo influenciador digital – ou *digital influencer* – que Terra (2021, p.16) descreve como sendo o

[...] formador de opinião on-line, produtor de conteúdo, Creator, youtuber, blogueiro, vlogueiro. Esses são alguns dos termos usados para designar o usuário que produz conteúdo no ambiente digital, sobretudo em plataformas de mídias sociais ou em suas propriedades digitais (site, blog), podendo ou não ganhar dinheiro com tal produto.

⁴ Tradução do dicionário “Oxford Languages”

Complementar à essas definições Karhawi (2017, p. 59) complementa dizendo que para ser um considerado um influenciador digital é preciso percorrer toda uma escalada de tarefas que inclui: “[...] produção de conteúdo; consistência nessa produção (tanto temática quanto temporal); manutenção de relações, destaque em uma comunidade e, por fim, influência”.

Nesse contexto, três pilares são cruciais para determinar a influência digital: Alcance, Relevância e Ressonância (Influency.Me, 2022), conforme demonstrado na figura 5.

Figura 5 - Pilares da influência digital



Fonte: Influency.me, 2022

O *primeiro pilar* diz respeito ao alcance, que traduzido à necessidade da influência, pode ser caracterizado como o “número de pessoas impactadas pelas mensagens de um influenciador” (Rock Content, 2019). Neste sentido, entende-se que este seria um fator determinante sobre a amplitude que uma mensagem emitida pelo influenciador poderia ter.

O *segundo pilar* diz respeito à relevância, ou seja, a importância e o impacto que o conteúdo disseminado pelo influenciador tem sobre a comunidade em que ele atua. Em outras palavras, a relevância é a

[...] qualidade do que é postado, de acordo com as necessidades de quem segue. Um conteúdo relevante para uma audiência é aquele relacionado com seus interesses e que atinge o objetivo de instigar a ação. Esse termo também pode representar consonância com os objetivos da marca que contrata um promotor de seus valores. (Rock Content, 2019)

O *terceiro*, e último, pilar está relacionado à ressonância que um influenciador possui. Neste caso, trata-se do quão potente será a disseminação das ideias deste influenciador. Segundo a Rock Content (2019),

A ressonância está relacionada com a capacidade de contágio e transmissão das ideias de um usuário. Ou seja, se alguém até tem uma boa audiência, consegue ser relevante para os seus seguidores, mas suas ideias não se espalham e não conseguem gerar engajamento especial, ele não é um bom influenciador.

Neste sentido, entende-se que, atualmente, a função de ser um influenciador pode ser subdividida em diversos grupos com propósitos e nichos diferenciados, como demonstra-se no quadro 6.

Quadro 6 - Subgrupos de influenciadores digitais

GRUPOS	CARACTERÍSTICAS E PROPÓSITOS
Celebridades digitais	Atletas, atores, atrizes, músicos, jornalistas e apresentadores, todos oriundos da mídia tradicional, mas que cultivam uma presença e entenderam a dinâmica no ambiente digital;
Influenciadores digitais	Originários das mídias sociais, que construíram sua fama e sua base de seguidores e fãs a partir do ambiente digital;
Embaixadores e fãs de marca	Por participarem ativamente das propriedades digitais das marcas que admiram, acabam defendendo-as, recomendando-as, podendo ser considerados um tipo de micro influenciador. Fazem, muitas vezes, propaganda espontânea dos produtos/serviços/marcas de que gostam;
Funcionários	São o primeiro exército de divulgação de uma marca e, se bem estimulados, podem ser um valioso ativo nas difusões de conteúdo. Também são considerados um subtipo de micro influenciador.

Fonte: Terra, 2021, p.25

Posto isto, surge um conceito que define a atuação de um influenciador ambientado na comunicação interna de uma organização, que tem como principal objetivo disseminar a cultura e informações para outros nichos que pertencem à essa organização, de modo que possa tornar estes indivíduos competentes em informação no sentido de gerar um sentimento de pertencimento à empresa em que atua e vontade de propagá-lo para comunidades externas e internas. Na definição de Terra (2022, apud Terra; Sá Martino, 2023, p.38):

O empregado passou a ser um ativo ainda mais valorizado pelas organizações. Conectado, ativo nas redes e apps, plugado nos acontecimentos, lives, podcasts e afins pode ser considerado um importante canal de difusão dos bastidores das organizações, do clima local, de captação de outros talentos, de disseminação de campanhas, produtos, serviços e de assuntos que domina. O funcionário, quando exposto em seus perfis pessoais nas redes ou como representante da empresa confere legitimidade, originalidade e verdade à comunicação.

Assim, entende-se que este funcionário tem a capacidade de produzir e gerar conteúdos relevantes perante a sua comunidade, que faça o seu público ter conhecimento sobre as ações e iniciativas que a empresa em que ele atua promove.

Neste sentido, o *employer branding* pode ganhar cada vez mais força de acordo com o que é exposto – tanto para o público externo quanto para o interno, porque traz relevância às práticas empresariais que podem despertar a vontade em fazer parte desta organização – ou, ainda, de se alinhar aos seus valores e querer representá-la enquanto marca.

No Brasil, diversas companhias adotaram o modelo de funcionários *influencers* com o objetivo principal de reforçar e dar mais robustez ao *employer branding*, principalmente na atração de novos talentos. Este foi o caso da Unilever, que é uma das pioneiras em implementar o programa de funcionários *influencers* em sua comunidade interna. De acordo com uma matéria publicada pela Forbes (2022), na Unilever, os U-fluencers utilizam o LinkedIn como a principal plataforma para produção de posts de autoria própria, mostrando o dia a dia de trabalho, as ações promovidas pela marca, o ambiente, entre outros fatores.

Outro exemplo de organização que possui programas de funcionário *influencer* em seu time de colaboradores é a Pepsico, com o Programa PEPfluencer, que, entre outros representantes, tem estagiários que fazem o trabalho de produção de conteúdo voltado para escolas, universidades e empresas juniores, para a atração de talentos para a marca. Segundo Ana Prado (Linkedin, 2022):

Pesquisas já mostraram que boa parte dos profissionais prefere aceitar emprego em companhias sobre as quais já tenham alguma referência. E, para isso, consultar funcionários e ex-funcionários costuma ser a principal estratégia. De olho nesse dado, empresas como Unilever, Ambev e PepsiCo estão apostando nos próprios funcionários como influenciadores. A ideia é que eles produzam conteúdo mostrando como é trabalhar naquele local, quais são os seus valores e que iniciativas de RH estão sendo conduzidas ali.

É possível compreender que construir um programa de embaixadores de marca, com a participação de funcionários *influencers*, tenha funções variadas e objetivos distintos para cada tipo de público – sendo ele interno ou externo. Em ambas as situações, identifica-se um movimento de levar a informação de maneira rápida e objetiva, especialmente mediante canais digitais, para que, cada vez mais, as pessoas pertencentes aos nichos tenham suas opiniões formadas com base em modelos como referência.

Posto isto, traz-se à luz do estudo uma questão relevante: para que esse funcionário *influencer* tenha aderência a imagem almejada pela organização e uma atuação consolidada neste sentido, é necessário treinamento adequado e acesso à informação consistente e pertinente sobre seus propósitos e valores de modo que este possa aplicar todos os aprendizados em sua função de influenciador.

A partir deste ponto, investigar-se-á quais são as principais competências exigidas para esta ocupação, assim como, de que forma pode-se estruturar uma trilha de conhecimento de modo a capacitar este funcionário para que esteja apto a representar a cultura organizacional e se alinhar ao propósito organizacional.

3 A PESQUISA EMPÍRICA NA REGIÃO DE BAURU

Este estudo iniciou-se com uma pesquisa exploratória, que, segundo Gil (2002, p.41) “[...] têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses”. A partir desta, realizou-se uma pesquisa descritiva, que, na concepção do autor “[...] têm como foco primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno[...]” (Gil, 2002, p.42). Ainda segundo Gil (2002), este tipo de levantamento traz à luz as características de um grupo, apresentando dados demográficos e de outros tipos de informações e opiniões da população estudada, que foi a meta para realmente entender os parâmetros e indicadores mais evidentes para definir um influenciador de marca. Feita esta definição metodológica, estabeleceu-se os tipos de instrumentos de coleta de dados a serem adotados, desde a pesquisa bibliográfica, até o roteiro das entrevistas em profundidade e o questionário aplicado a uma amostra voluntária, apoiando-nos nos autores Santos (2015), Bardin (2002), Marconi e Lakatos (2003) e Gil (2002).

3.1 O levantamento bibliográfico

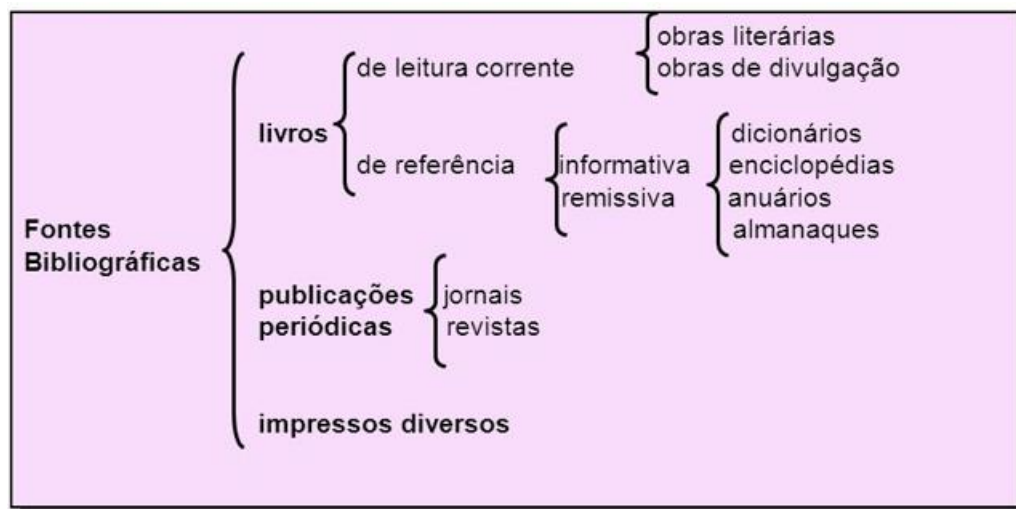
Entre os diversos instrumentos de coleta de dados, a pesquisa bibliográfica narrativa foi considerada adequada a partir do momento em que possibilita o levantamento de diversas outras publicações de autores que contribuem para os estudos acerca dos temas propostos e agrega valor ao caminho planejado até chegar-se aos objetivos principais deste trabalho. Marconi e Lakatos (2003) dividem a pesquisa bibliográfica em oito etapas, sendo elas: Escolha do tema; Elaboração do plano de trabalho; Identificação; Localização; Compilação; Fichamento; Análise e interpretação; e Redação.

Gil (2002, p. 44) complementa com a definição de que a pesquisa bibliográfica,

é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. Boa parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisas bibliográficas.

Partindo dessa afirmação, o autor também classifica os tipos de fontes bibliográficas existentes, tais como livros, publicações periódicas, impressos diversos etc., conforme mostra a figura 6 a seguir.

Figura 6 – Tipos de fontes bibliográficas



Fonte: Gil, 2002, p. 44

Vale ressaltar que atualmente a pesquisa bibliográfica é considerada como aquela que levanta as referências teóricas já analisadas e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, (online ou físicos) artigos científicos, páginas de web sites, blogs etc. É normalmente feita a partir da análise de fontes secundárias, que abordam, de diferentes maneiras, o tema escolhido para estudo. Neste caso utilizou-se não só artigos, periódicos e textos disponíveis em sites confiáveis e em outros locais que apresentavam um conteúdo documentado, mas também documentos das empresas que a pesquisadora já atuou.

A figura representa, também, a necessidade que se cria para o papel de um funcionário *influencer* no sentido de ter habilidades que sejam suficientes para selecionar as informações em diferentes instrumentos, bases de dados e fontes de referência – os quais podem não estar disponíveis por meio de sistemas de recuperação da informação tradicionais e eletrônicos.

Conforme todos os padrões apontados por Belluzzo (2007, p. 24 deste documento) a competência em informação está atrelada à exploração de fontes primárias (documentos da organização) e secundárias.

Neste estudo, o caminho percorrido para a definição dos temas a serem pesquisados se iniciou com a construção de um mapa mental para a estrutura de todo o trabalho, partindo do tema da pesquisa, passando pela definição da questão-problema e quais etapas seriam necessárias cumprir para responder à pergunta. A partir destas definições, delineou-se os objetivos específicos e geral e, posteriormente, foram elencados os quatro principais conceitos a serem investigados (Figura 7).

Figura 7 – Mapa mental da pesquisa



Fonte: da autora, 2023

Com base no esquema do mapa mental foi possível fazer a distinção dos assuntos a serem pesquisados e os principais estudiosos sobre cada um deles. Buscou-se realizar boa parte da pesquisa em base de dados online, nacionais e internacionais, tais como Scielo, Google Acadêmico, Periódicos da CAPES etc., bem como alguns livros em formato digitalizado e físico. A escolha dos artigos e publicações respeitou um período base de sete anos, sendo pesquisadas publicações de 2017 até 2023, com exceção daquelas que são seminais nos assuntos-chave, que datam, majoritariamente, de 2000 a 2012.

O intuito com a pesquisa bibliográfica foi trazer definições consistentes que pudessem embasar todo o estudo, trazendo clareza aos conceitos, além de contribuir para a construção da relação entre os constructos apresentados, de modo que fizessem sentido e permeassem o caminho das descobertas acerca da resolução do problema de pesquisa, bem como o atingimento do objetivo final deste trabalho.

3.2 A pesquisa de campo

A pesquisa de campo foi adotada nesta etapa por possuir características compatíveis com o percurso delineado para o presente trabalho. Questões como a vivência da pesquisadora no âmbito proposto e a intenção de investigar os fenômenos ocorridos no contexto da

comunicação interna e na atuação dos funcionários *influencers* acerca desta, levaram a considerar também a experiência dos especialistas e da população afetada. A finalidade desta foi observar fatos e fenômenos da maneira como ocorrem na realidade por meio da coleta de dados e, posteriormente, analisá-los e interpretá-los face à fundamentação teórica consultada.

Segundo Gil (2002, p.53) “Tipicamente, o estudo de campo focaliza uma comunidade que não é necessariamente geográfica, já que pode ser uma comunidade de trabalho, de estudo, de lazer ou voltada para qualquer outra atividade humana”. O autor entende que é no campo que “[...] o pesquisador realiza a maior parte do trabalho pessoalmente” já que neste se enfatiza a “experiência direta com a situação do estudo” (Gil, 2002, p. 52).

Para Marconi e Lakatos (2003, p.186) a pesquisa de campo “[...] é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles”.

Complementar a isso, as autoras afirmam ser necessário estabelecer um percurso a ser percorrido, iniciando-se com a pesquisa bibliográfica, de modo que seja possível analisar em qual estado se encontra o problema e quais lacunas existem a respeito dos assuntos estudados.

Portanto, concomitantemente à pesquisa bibliográfica, já se iniciou a elaboração das técnicas de coleta de dados (entrevistas em profundidade com especialistas e questionários para um *survey* com pessoas que atuam na área) e as formas de registro e análise que se iria utilizar no estudo.

3.2.1 As entrevistas

Sobre as características da entrevista, Marconi e Lakatos (2003, p. 195) definem essa técnica como sendo

[...] um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social.

Para Santos (2015) a entrevista é uma técnica bastante utilizada nas investigações sociais porque envolve a interação entre duas ou mais pessoas e pode ser realizada através de diferentes meios de comunicação, tais como vídeo conferência, web conferência, e outros meios de interação visual.

Partindo destas afirmações, Marconi e Lakatos (2003, p.196) estabelecem seis principais objetivos para a escolha da utilização desta, conforme apresenta-se no quadro 7 a seguir:

Quadro 7 – Objetivos da entrevista

Averiguação dos “fatos”	Descobrir se as pessoas que estão de posse de certas informações são capazes de compreendê-las.
Determinação das opiniões sobre os “fatos”	Conhecer o que as pessoas pensam ou acreditam que os fatos sejam.
Determinação de sentimentos	Compreender a conduta de alguém através de seus sentimentos e anseios.
Descoberta de planos de ação	Descobrir, por meio das definições individuais dadas, qual a conduta adequada em determinadas situações, a fim de prever qual seria a sua.
Conduta atual ou do passado	Inferir que conduta a pessoa terá no futuro, conhecendo a maneira pela qual ela se comportou no passado ou se comporta no presente, em determinadas situações.
Motivos conscientes para opiniões, sentimentos, sistemas ou condutas	Descobrir quais fatores podem influenciar as opiniões, sentimentos e conduta e por quê.

Fonte: Adaptado de Marconi e Lakatos (2003, p.196)

Em consonância com os objetivos pretendidos com este trabalho, entendeu-se que essa técnica fosse adequada, especialmente no que diz respeito a conhecer e investigar a opinião dos especialistas sobre o tema, ou seja, compreender mais a fundo como se dá a atuação dos funcionários *influencers* no âmbito organizacional. Optou-se pela entrevista estruturada, que segundo Marconi e Lakatos (2003) é feita a partir de um roteiro e plano existente e pré-estabelecido, aplicada com pessoas selecionadas, de modo que se possa comparar as respostas das mesmas perguntas. No caso da classificação da entrevista escolhida, Santos (2015, p.70) diz que a entrevista padronizada ou estruturada:

Segue um roteiro pré-determinado, o pesquisador não é livre para adaptar as perguntas, todas as respostas podem ser comparáveis, pois as perguntas são iguais. Se difere do questionário por sua forma de coletar as informações de maneira mais aprofundada (intensiva) dando chances do entrevistado para falar abertamente sobre as questões, sem alternativas pré-determinadas para a escolha. Numa entrevista as questões são na grande maioria abertas.

Na definição das pessoas a se entrevistar, foram escolhidas três organizações privadas, localizadas na cidade de Bauru, que atuam no ramo de recuperação de crédito e serviços financeiros e que possuísem mais de mil funcionários, codificando-as como “empresa A; B; e C” de modo a não as identificar, preservando o anonimato dos respondentes. O Quadro 8 demonstra o número de funcionários de cada uma, o a data em que se realizou a coleta dos dados e a função do respondente nas empresas amostradas.

Quadro 8 – Características das empresas amostradas nas entrevistas

Código	Quantidade de funcionários	Cargo do entrevistado	Mês de realização
Empresa A	4.000	Gerente de Marketing	02/12/23
Empresa B	2.000	Gerente de RH	04/12/23
Empresa C	16.000	Gerente de RH	04/12/23

Fonte: da autora, 2024

Um dos “filtros” que determinou a escolha destas organizações, foi a existência de departamento de comunicação e *marketing* com iniciativas e ações voltadas ao *endomarketing*, ponto crucial para o desenvolvimento da pesquisa acerca dos temas propostos. A formação de grupos de embaixadores de marca é algo reconhecido e praticado, em partes, por algumas destas organizações. Deste modo, entendeu-se que seus representantes estariam aptos a responder às questões apresentadas na entrevista, por serem profissionais das áreas correlatas às práticas da comunicação interna e promoção do engajamento do público interno destas. Como dito, foram entrevistados três profissionais especialistas nas áreas de *Marketing* e Recursos Humanos, sendo um gerente de *Marketing* e dois gerentes de Recursos Humanos.

A coleta de dados se deu no período de 02/12 a 05/12/23 a partir de um roteiro estruturado, o qual dava liberdade para os respondentes dissertarem sobre cada questão de maneira livre, sem afirmativas pré-determinada (Apêndice 1). Essa é uma técnica que pode oferecer mais conhecimento e aprofundamento sobre um assunto, oferecendo ao pesquisador resultados qualitativos sobre motivações, crenças, atitudes e sentimentos sobre o tópico abordado.

Dentre as etapas e passo a passo realizados na entrevista estão:

- *A escolha da amostra*: utilizando-se da justificativa de pertinência da atuação das organizações frente às atividades e características propostas por cada tema aqui abordado, optou-se por três organizações privadas, localizadas na cidade de Bauru, com mais de mil funcionários.
- *O contato inicial* com os participantes: realizado via WhatsApp contextualizando a ideia do estudo e solicitando a possível contribuição do profissional; agendando dia e horário, e enviando link via Google Meets para a efetivação delas.
- *A elaboração do roteiro da entrevista*, que ficou definido com quatro perguntas abertas, o que poderia proporcionar maior abertura aos participantes para falar livremente sobre o tema, trazendo maior amplitude na qualidade das informações.

- *A aplicação das entrevistas* foi via Google Meets, com a solicitação de autorização para gravá-la. Todos concordaram com esta condição.
- *A gravação dos dados e disponibilização* no Apêndice 2. Pode-se dizer que os objetivos de compreender um pouco sobre as questões apresentadas e os sentimentos e opiniões dos entrevistados foram alcançados trazendo *nsights* (compreensão de uma causa e efeito específicos num certo contexto) interessantes para o estudo.
- *E a interpretação dos resultados* que se amparou nos preceitos da análise de conteúdo de Bardin (2002) desde a organização das respostas; pré-análise; exploração do material e interpretação dos dados. como descrita no quadro 9.

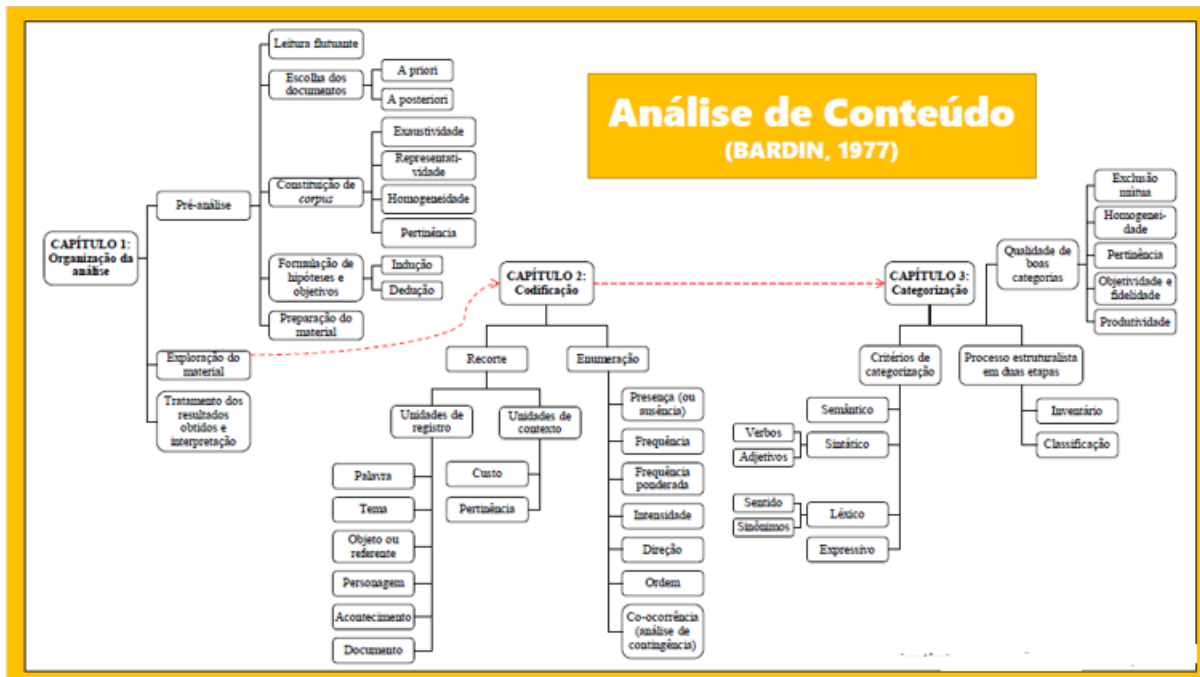
Quadro 9 – Etapas da organização da análise qualitativa dos dados

PRÉ-ANÁLISE	“É a fase de organização propriamente dita. Corresponde a um período de intuições, mas tem por objetivo tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais, de maneira a conduzir a um esquema preciso do desenvolvimento das operações sucessivas, num plano de análise.” (Bardin, 2016, p.125)
EXPLORAÇÃO DO MATERIAL	“Esta fase, longa e fastidiosa, consiste essencialmente em operações de codificação, decomposição e enumeração, em função de regras previamente formuladas [...]” (Bardin, 2016, p.131)
TRATAMENTO DOS RESULTADOS OBTIDOS E INTERPRETAÇÃO	“Os resultados brutos são tratados de maneira a serem significativos (“falantes”) e válidos. Operações estatísticas simples (percentagens), ou mais complexas (análise fatorial), permitem estabelecer quadros de resultados, diagramas, figuras e modelos, os quais condensam e põem em relevo as informações fornecidas pela análise

Fonte: Adaptado de Bardin (2016)

Já a figura 8 apresenta um organograma, de todas as etapas da Análise de Conteúdo, proposto por Bardin (1977), que foi utilizado para codificar e categorizar as respostas, de modo que se pudesse retirar dados procedentes para o referido estudo.

Figura 8 – Organograma da análise de conteúdo



Fonte: Acadêmica, 2020

3.2.1.1 Resultados obtidos nas entrevistas

Neste item, discute-se os principais dados colhidos com as entrevistas, nas quatro questões aplicadas;

- 1) Na *primeira questão* “Você já ouviu falar sobre “Competência em Informação” ou “*Information literacy*”? Se sim, descreva o seu conceito”, as respostas foram sintetizadas e apresenta-se aqui resumidamente. O representante da empresa A disse que a Competência em Informação é a capacidade de desenvolvimento de habilidades dentro da organização que façam com que a informação seja compartilhada; o da B respondeu que entende por Competência em Informação o que as pessoas possuem de conhecimento, linkado com todas as competências necessárias para atuar, para estar próximo, para chegar em tudo aquilo que se entende ser compatível com o desenho da organização, como um *fit* cultural. E o entrevistado da empresa C percebe este termo como a forma de se utilizar a informação de maneira ética, crítica e eficaz, para dar acesso sobre um assunto.

Analisando as três respostas, percebe-se uma similaridade entre os representantes das empresas A e C em relação ao conceito de Competência em Informação, apresentado por

Belluzzo (2007, p.53), no qual “O usuário/ receptor passa a ser um conhecedor de como o conhecimento está organizado, como buscar a informação, como usá-la de modo inteligente e como proceder ao processo de comunicação do conhecimento gerado”.

Entende-se que na visão dos entrevistados o conhecimento do indivíduo competente em informação seja primordial para que, no âmbito organizacional, haja o reconhecimento dos demais funcionários, sobre este domínio. Desta forma, alguns quesitos são imprescindíveis ao selecioná-los como agentes da disseminação da informação no contexto da comunicação interna de uma empresa.

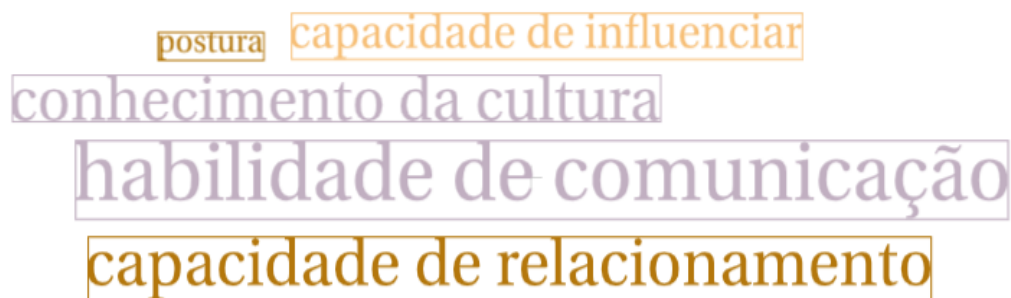
- 2) A *segunda questão* “Você já ouviu falar sobre “Funcionários *influencers*”? Se sim, descreva o seu conceito” teve unanimidade positiva pois todos afirmaram já terem ouvido falar sobre o termo. Isso demonstrou que os entrevistados possuem familiaridade com o assunto, talvez por este estar associado aos movimentos atuais de redes sociais, em que representantes de uma marca ou organização adotam o papel de se tornarem referência perante os nichos, influenciando-os e tornando-se formadores de opinião, conforme visto no referencial teórico. Dito isto, o representante da empresa A considerou iguais as definições de funcionários *influencers* ou *digital influencers*, afirmando que ambos possuem a mesma acepção: que são as pessoas que têm certa liderança ou capacidade de influenciar outras no âmbito interno da empresa. O representante da empresa B definiu como “funcionário *influencer*” aquele que organiza a informação, que capta e tem a facilidade para levá-la adiante, seja para o líder direto, ou como uma forma de se comunicar com mais facilidade. Já o entrevistado da empresa C, atribuiu ao significado de “funcionários *influencers*” o grupo de pessoas que passa por uma seleção até que haja a identificação do *fit cultural*, que gosta da empresa e de falar sobre ela de maneira voluntária, e, por isso, são figuras ideais para representar a organização e fazer a “propaganda” dela.

Nota-se que o termo “*fit cultural*” é mencionado novamente nesta etapa, interligando-se ao referencial teórico acerca do tema de “*employer branding*”. A percepção de que é importante que o funcionário possua valores em comum aos da organização, está presente nas respostas de todos os entrevistados, trazendo à luz dos estudos o fato de que é um item primordial para que um funcionário possa ser embaixador da organização em que atua.

- 3) Com referência à *questão três* “Indique 5 habilidades que julga ser importante para que um funcionário seja considerado um embaixador da marca, tanto interna quanto

externamente”, sintetizou-se as respostas em uma nuvem de palavras e verbos para verificar a frequência dos termos mais comentados pelos respondentes, representadas também pelo tamanho das frases. O seja, as mais citadas possuem maior dimensão, conforme se verifica na figura 9, sendo a habilidade de comunicação a mais expressiva.

Figura 9 - Habilidades para um funcionário ser embaixador de marca



Fonte: da autora, 2024

Para essa questão, observou-se algumas repetições de termos entre as respostas dos três participantes, selecionando as cinco frequentes e coerentes com as características de um funcionário *influencer* segundo o referencial teórico.

Além do termo “habilidade de comunicação” evidenciou-se a “capacidade de relacionamento; o conhecimento da cultura organizacional; a capacidade de influenciar e a postura ética”.

Em relação a saber se comunicar, Belluzzo (2007, p.15) afirma que “[...] o conhecimento é cada vez mais apropriado coletivamente mediante a informática e as telecomunicações. Essa capacidade de distribuir e “acessar” conhecimentos é uma exigência da produção e da vida social”.

Neste sentido, entende-se ser imprescindível, para o destaque de um funcionário perante os demais, a sua capacidade de se comunicar com clareza, objetividade e coerência. Isso diz muito a respeito da importância de uma organização investir no treinamento e desenvolvimento do seu público interno, para que as etapas da construção da competência em informação, já apresentadas no referencial teórico, possam ser executadas e seja parte do cotidiano organizacional, no ambiente interno da comunicação.

Outra habilidade citada por todos os entrevistados foi a “capacidade de relacionamento”. A partir desse recorte, é possível observar que os indivíduos enxergam as pessoas que se relacionam com efetividade com todos os públicos como diferenciados e com habilidades para tal. Ou seja, valorizam aquelas pessoas que tem a capacidade de levar as mensagens propostas pela organização a todos os públicos de maneira eficaz, comunicando o quê, de fato, acontece no âmbito interno da organização, quais são as ações voltadas aos funcionários, quais os treinamentos disponíveis e as decisões gerenciais que os afetam, entre outras informações peculiares e aderentes ao público interno.

Saber se relacionar com outras pessoas é crucial para que haja harmonia e o bom convívio entre os grupos sociais.

Esta é uma das características primordiais de um ser competente em informação, do ponto de vista de Vitorino e Piantola (2011, p.109), autoras que apresentam quatro dimensões de competência que são: a técnica, a estética, a ética e a política, conforme se observa no quadro 10, com suas características e definições.

Quadro 10 - Dimensões da competência em informação

Dimensão técnica	Dimensão estética	Dimensão ética	Dimensão política
• Meio de ação no contexto da informação. • Consiste nas habilidades adquiridas para avaliar e usar a informação de que precisamos. • Ligada à ideia de que o indivíduo competente em informação é aquele capaz de acessar com sucesso e dominar as novas tecnologias.	• Criatividade sensível • Capacidade de compreender, relacionar, ordenar, configurar e ressignificar a informação. • Experiência interior, individual e única do sujeito ao lidar com os conteúdos de informação e sua maneira de expressá-la e agir sobre ela no âmbito coletivo.	• Uso responsável da informação. • Visa à realização do bem comum. • Relaciona-se a questões de apropriação e uso da informação, tais como propriedade intelectual, direitos autorais, acesso à informação e preservação da memória do mundo.	• Exercício da cidadania. • Participação dos indivíduos nas decisões e nas transformações referentes à vida social. • Capacidade de ver além da superfície do discurso. • Considera que a informação é produzida a partir de (e em) um contexto específico.

Fonte: Adaptado de Vitorino e Piantola, 2011.

Sendo assim, é possível verificar que um indivíduo que saiba ter um bom relacionamento com os diferentes públicos de uma organização - desde os setores administrativos (CEOs, presidentes, diretoria e gerência) até os cargos operacionais – se mostre

capaz de adaptar sua linguagem e assumir uma postura coerente em cada um deles, de modo que estejam receptivos a ouvir e receber as informações,

A terceira habilidade citada pelos entrevistados foi o “conhecimento da cultura organizacional”, que diz respeito à forma como o funcionário *influencer* pode disseminar os valores da empresa aos diversos públicos. Segundo o representante da empresa A, com o entendimento e empatia sobre a cultura vigente o funcionário consegue ajudar na disseminação dos valores da marca tanto para os novos e antigos colaboradores, no sentido de melhorar o clima organizacional diretamente, já que estabelece os valores que serão agregados no cotidiano da empresa, possibilitando o aumento na satisfação de todos os envolvidos e garantindo o sucesso dela.

Segundo Santos, Santos Yafushi e Belluzzo (2019, p.2374)

A cultura organizacional é construída com base em uma cultura informacional, sendo necessário que os sujeitos organizacionais tenham a competência em informação (CoInfo) para lidar de forma inteligente e ética com as informações, a fim de que possa gerar e construir conhecimento para embasar as tomadas de decisões como fator de vantagem competitiva.

De fato, o indivíduo que será reconhecido como um funcionário *influencer* tem, entre suas principais funções, levar as informações acerca da cultura organizacional ao acesso de outras pessoas no âmbito interno da comunicação, para que haja uma multiplicação da mensagem a ser passada e, dessa forma, atingir um maior número de pessoas para que sejam bem-informadas e estejam cientes dos movimentos que a organização pretende.

Desta forma, conclui-se que a relevância dessa habilidade de conhecer a cultura, associada à competência em informação, é essencial para que haja o funcionamento harmônico na relação entre organização e seus funcionários.

A quarta habilidade citada, e esta parece ser muito pertinente às investigações, foi a “capacidade de influenciar”. Como o próprio nome já diz, funcionários *influencers* carregam a expressão “influenciar” consigo, e entre as suas atribuições, ter o poder de fazer com que outras pessoas sejam atraídas pela sua postura e opinião tem como consequência torná-lo uma figura de referência, que tende a ser seguida por outros indivíduos que se identificam com suas atitudes e propostas.

Entre as características do funcionário *influencer*, além de propagar a informação e a cultura organizacional, está agir sobre o modo de pensar e sobre a visão de pessoas que compõem os grupos no ambiente interno de uma organização. Segundo Terra e Martino (2023, p. 45)

A legitimidade da influência se constrói não necessariamente pelas qualificações da pessoa para falar de um determinado assunto, embora isso também possa acontecer, mas na personalização da experiência, pelo fato de ser algo exposto em primeira pessoa – a garantia da autenticidade é o relato em primeira pessoa, a recomendação por alguém reconhecido por suas qualidades pessoais voltadas para o convencimento, ou influência, de outrem dentro de um circuito balizado pela divulgação da experiência pessoal.

Observa-se acerca dessa habilidade, que o indivíduo influenciador deve possuir a capacidade de organizar as informações e interpretá-las, e deve, também, ter o poder de mover ou mobilizar as outras pessoas sobre o quê, de fato, quer expressar ou comunicar.

A quinta habilidade citada pelos profissionais entrevistados foi a questão da “postura”, aqui muito relacionada à desenvoltura, à gestão pelo exemplo e à atuação ética do indivíduo no âmbito organizacional. É fato que, para haver um representante que esteja alinhado com os valores da empresa este precisa atuar em consonância com esses valores, para que haja coerência entre o seu discurso e o agir. Para ser uma figura que inspire outros indivíduos, é necessário ter características bem delineadas, de modo que o funcionário *influencer* conquiste uma posição de respeito acerca dos grupos em que atua.

Corroborando com essa afirmação, Vitorino e Piantola (2011, p. 106) entendem que a dimensão ética da competência em informação consiste em:

Praticar o comportamento ético em relação à informação significa ainda utilizá-la de modo responsável, sob a perspectiva da realização do bem comum. Com efeito, as mais recentes reflexões sobre competência informacional referem-se ao componente ético relativo à apropriação e ao uso da informação [...]

Assim, é fato que a questão de ter uma postura coerente em relação ao que a organização espera de seus representantes está diretamente interligada com o indivíduo competente em informação, que tem, entre suas atribuições, a responsabilidade com o uso destas. Verifica-se então, analisando as cinco habilidades citadas para um indivíduo ser um funcionário *influencer*, características muito relacionadas aos princípios da competência em informação, o que traz à luz as questões investigadas para que haja uma resposta à questão-problema deste estudo.

- 4) A *quarta questão* que se refere a; “Indique 5 habilidades no acesso e uso da informação que considera as mais importantes e que a empresa ofereceu condições para o seu desenvolvimento” foi analisada sobre os mesmos preceitos da questão anterior: categorizou-se as expressões, frases e termos utilizados pelos três entrevistados, selecionou-se os cinco principais, de acordo com a ordem de

repetição, frequência e grau de importância relacionado aos conceitos abordados no referencial teórico acerca dos temas.

Construiu-se, a nuvem de palavras elencando as cinco principais citações (acesso à informação; Uso de tecnologia; senso crítico; capacidade de interpretação e ética) conforme se observa na figura 10.

Figura 10 - Habilidades no acesso e uso da informação em uma organização



Fonte: da autora, 2024

Analisando mais especificamente cada uma delas vemos que “as habilidades no acesso e uso da informação” em uma organização é a característica mais apontada pelos entrevistados. Um dos objetivos básicos organizacionais é oferecer informações aos colaboradores que possam alinhá-los com a missão, os valores e propósitos da empresa, tornando a comunicação mais clara e forte no cotidiano de trabalho. A partir do momento em que todos tem acesso à informação de qualidade é possível melhorar o trabalho em equipe e construir um senso crítico próprio.

É um direito do cidadão e, segundo o Marco da Avaliação Global da Alfabetização Midiática e Informacional, publicado pela UNESCO (2016, p.26), “a informação e o conhecimento são sempre fundamentais para a sobrevivência e a realização dos seres humanos e para garantir o desenvolvimento sustentável”.

Desta forma, analisando a percepção dos profissionais entrevistados, o primeiro passo para que um funcionário possa se destacar perante os outros e ser escolhido como um representante da marca ou organização em que atua, é ter a habilidade de acessar corretamente as informações, de modo que possa ter conhecimento para repassá-las adiante. Isso só é possível se a própria organização ofertar meios de acesso à informação e se o profissional souber manejar os meios disponibilizados. Por exemplo: se um comunicado precisa ser repassado a

todos os públicos de uma organização via intranet, o funcionário responsável por repassar esse comunicado deve ter o conhecimento de como funciona a logística da intranet - qual aplicativo utilizar, qual o espaço apropriado para a divulgação, o tom de voz a ser utilizado na mensagem a ser construída para a transmissão do comunicado, entre outros saberes.

Este contexto já se interliga com a próxima habilidade elencada pelos entrevistados, que é “o uso da tecnologia”. É notório que a forma como a comunicação vem se alterando nos últimos anos exige um acompanhamento e um conhecimento mais apurado e, dada a velocidade dos fatos, é preciso se especializar nos meios e plataformas de comunicação de maneira rápida e ágil. Como já dizia Castells (2000, p.233), há mais de vinte anos:

[...] organizações bem-sucedidas são aquelas capazes de gerar conhecimentos e processar informações com eficiência; adaptar-se à geometria variável da economia global; ser flexível o suficiente para transformar os seus meios tão rapidamente quanto mudam os objetivos sob o impacto da rápida transformação cultural, tecnológica e institucional; e inovar, já que a inovação se torna a principal arma competitiva.

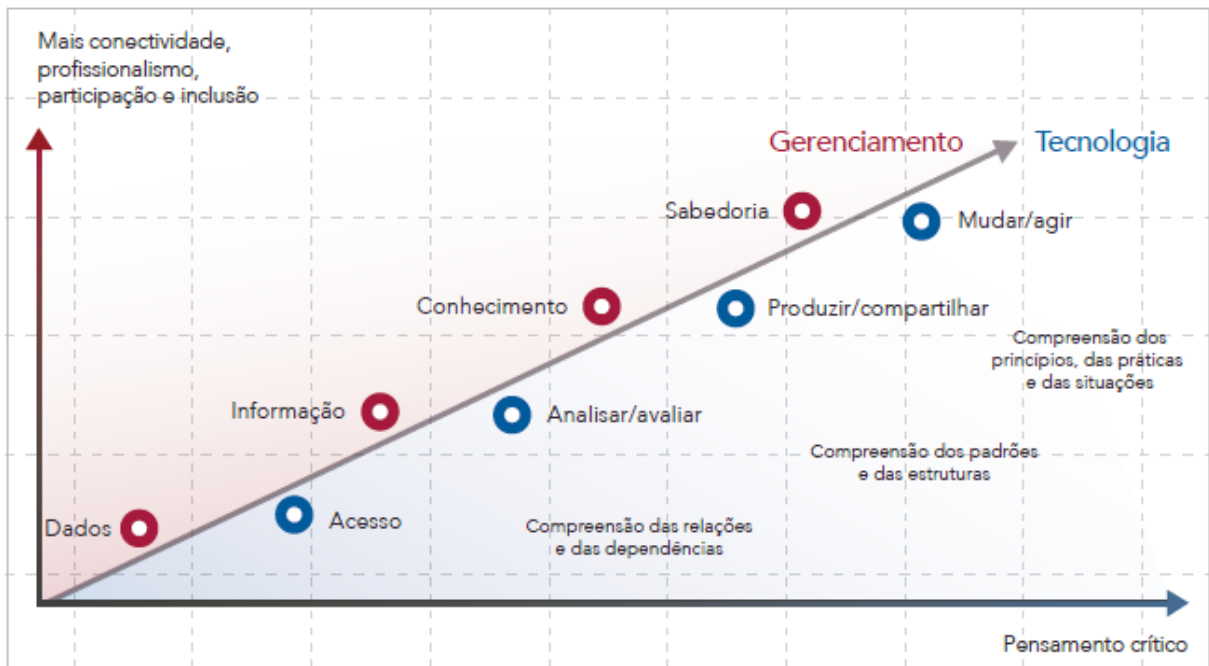
Complementar a isto, a UNESCO (2016, p.28) publicou em seu Marco da Avaliação Global da Alfabetização Midiática e Informacional que:

A aplicação de tecnologias no processamento e gerenciamento de dados e informações leva a mais conectividade, ao profissionalismo, à participação e à inclusão, além de exigir pensamento crítico. Também possibilita cada vez mais mudar de um nível para outro, compreender uma série de problemas, relações, dependências, padrões e estruturas, além de princípios, práticas e situações.

Este Marco (UNESCO, 2016) iniciou e protagonizou o que se está buscando hoje com o aumento da conectividade e profissionalismo na geração e construção do pensamento crítico, a partir das etapas e características que precisam ser cumpridas para que exista a abordagem interdisciplinar à alfabetização, combinada ao conceito de AMI (alfabetização midiática e informacional), que, em sua definição, “[...] é fornecer aos cidadãos as competências necessárias para buscar e aproveitar plenamente os benefícios dos direitos humanos universais e das liberdades fundamentais, especialmente a liberdade de expressão e o acesso à informação”.

Na figura 11 é possível verificar o caminho que as tecnologias propiciam ao acesso informacional na abordagem interdisciplinar que inclui participação e inclusão:

Figura 11 - Abordagem interdisciplinar



Fonte: UNESCO, 2016 apud Data, Information, Knowledge and Wisdom

Deste modo, conclui-se que, principalmente para o manejo adequado das plataformas e canais de comunicação digitais, por exemplo, exista o entendimento do funcionamento destes por parte dos indivíduos, de modo que o seu uso seja frutífero e proveitoso acerca dos objetivos que a organização almeja buscar.

A terceira e quarta habilidades apontadas pelos entrevistados são: a capacidade de formação do “senso crítico” e “capacidade de interpretação” e, por isto entende-se como a capacidade de discernimento perante as ações, atitudes e informações presentes no ambiente interno de uma organização.

A situação atual da sociedade e das tecnologias da informação, na qual diariamente, a maioria das pessoas são “bombardeadas” com uma grande quantidade de informações especialmente pelo avanço da internet traz à tona o uso do termo “infoxicação” (Exame, 2022) como forma de expressar o quão volumoso e perigoso pode ser a transmissão desenfreada das informações, chamando a atenção para um segundo ponto preocupante: o quanto dessas informações são de qualidade e verdadeiras? Uma das premissas da competência em informação são, justamente, as etapas de investigação, análise e interpretação das informações recebidas, de modo que possam ser classificadas e repassadas adiante, contribuindo para a formação de uma sociedade mais bem informada. Para que esse circuito seja possível, o senso

crítico é um fator fundamental no que diz respeito à noção de saber o que é apropriado para ser replicado e o que não é, levando em consideração as vertentes da veracidade dos fatos.

Entende-se que, no contexto em que estas habilidades foram postas, o senso crítico e a interpretação estão ligados a esta premissa: é uma possibilidade que faz referência à capacidade de filtrar as informações recebidas, uma vez que ser representante de um grupo significa ouvir e entender as questões trazidas pelos seus integrantes. Nem sempre tudo o que for absorvido de informação será repassada da forma como chegou ao indivíduo, e isso requer uma destreza e capacidade de selecionar os fatos.

Por fim, a última habilidade elencada foi em relação à ética. Falou-se em relação ao senso crítico, à postura e à ética e, no caso deste âmbito no ambiente organizacional, entende-se que a questão envolve a compreensão de quais tipos de informação estão de acordo com as políticas vigentes do ecossistema em que os indivíduos estão inseridos. É comum nas organizações os manuais éticos, códigos de conduta, guia de boas práticas, visando o bem-estar e convivência harmoniosa das pessoas que compõem um grupo. Neste caso, existem leis e regras que regem a atuação e cotidiano dos envolvidos, sendo primordial o compartilhamento destas para que haja um equilíbrio e bom funcionamento social, possibilitando que ninguém saia prejudicado.

Quando se relaciona a ética à competência informacional, se foca, novamente, nas dimensões propostas por Vitorino e Piantola (2011), que propõe o uso da informação com responsabilidade com base nos valores históricos, culturais e éticos comuns a sociedade. Neste sentido, um embaixador da marca deve se atentar a como irá se comportar diante do público, preservando informações sensíveis em relação à organização e que não devem ser compartilhadas abertamente. Isso não só demonstra o comprometimento com o respeito, mas, também, o nível de maturidade em compreender o que, de fato, pode ser divulgado e o que não pode.

No quadro 11 apresenta-se um resumo de todas as respostas dadas pelos entrevistados, a fim de elucidar as concepções acerca dos conceitos de competência em informação e funcionários *influencers*, que podem contribuir para o entendimento dos indicadores observados e designados para a matriz instrucional, construída neste estudo e apresentada na próxima seção deste relato.

Quadro 11 - Síntese das respostas das entrevistas

Já ouviu falar sobre Competência em Informação?	Já ouviu falar sobre Funcionários <i>Influencers</i>?	Habilidades do embaixador de marca	Habilidades no uso da informação
Sim em todas elas	Sim em todas elas	• Conhecimento da cultura; • Habilidade de comunicação; • Capacidade de relacionamento • Capacidade de influenciar; • Postura	• Acesso à informação • Uso da tecnologia • Senso crítico • Capacidade de interpretação • Ética

Fonte: Da autora com base nas entrevistas, 2024

Somado aos resultados obtidos pela técnica da entrevista e a fim de ampliar um pouco a investigação de modo a entender as demandas de pessoas que atuam na área, optou-se por realizar um breve *survey* que se relata a seguir.

3.2.2 O *survey* com especialistas

A pesquisa *survey* é uma investigação quantitativa, definida como aquela que coleta informações a partir de características e opiniões de grupos de indivíduos. O resultado encontrado é representativo da população consultada, podendo ser extrapolada para todo o universo em estudo. Embora os *surveys* sejam semelhantes aos censos, eles se diferenciam porque examinam somente uma amostra da população (enquanto o censo geralmente implica uma enumeração da população toda) e podem ser relativos a segmentos de públicos específicos, como no caso deste estudo, quando foi perscrutado – via questionário – apenas os funcionários das empresas escolhidas (cinco empresas instaladas em Bauru e região e médio e grande porte), que trabalham nas áreas administrativas e têm conhecimento ou são especialistas em comunicação, *marketing* e recursos humanos e que se voluntariaram para responder: amostragem não probabilística voluntária.

O questionário direto, modelo escolhido para aplicação com a amostra selecionada, tem como definição, segundo Santos (2015, p.80), ser “[...] uma série de perguntas aplicadas sem o auxílio do entrevistador. Tem como vantagem a economia de tempo e de pessoal de campo, possibilita atingir maior número de pessoas, dá maior liberdade às respostas do entrevistado e rapidez na aplicação”.

O processo de coleta de dados se deu após a montagem do questionário e socialização deste por meios eletrônicos ao grupo previamente selecionado, solicitando a participação e esperando a adesão conforme a conveniência deles.

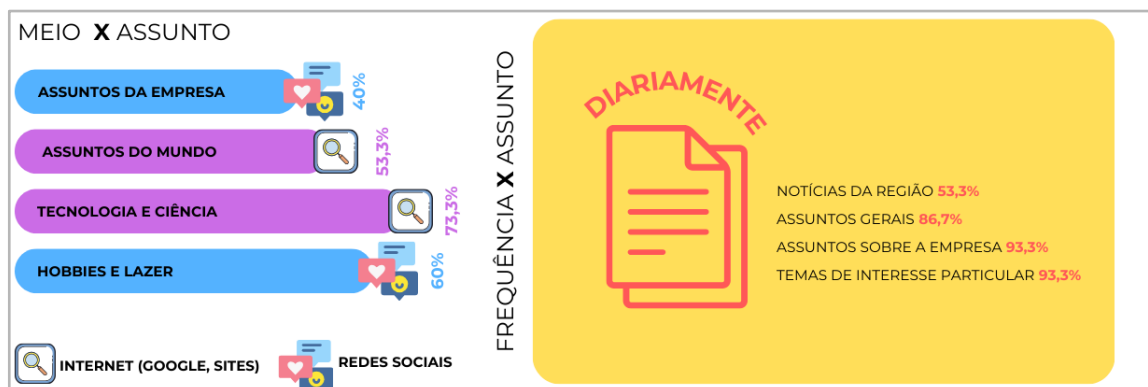
O questionário contou com 26 questões de múltipla escolha, fechadas e abertas, com temas relacionados ao estudo e dados demográficos dos respondentes, especialmente sobre comportamento perante os canais de comunicação, acesso à informação (Apêndice 2).

Após consolidá-lo no Google Formulários, enviou-se o link via WhatsApp para representantes de cada uma das empresas, solicitando-se o compartilhamento do mesmo com seus funcionários que se encaixassem no perfil recomendado. A coleta se deu no período de cinco de dezembro/2023 até a primeira semana de janeiro/2024, e conseguiu-se as respostas de quinze pessoas. O questionário iniciava como o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) ao qual todos os respondentes assinalaram que leram e concordaram com ele, para então respondê-lo (Apêndice 3 - ver o TCLE).

3.2.2.1 Resultados e interpretação

Falando sobre os resultados do *survey*, observa-se que, nas duas primeiras questões “Quais meios utilizam para se informar sobre assuntos diversificados e sua frequência de acessos, desde assuntos da empresa, do mundo, de tecnologia e ciência, até hobbies e lazer”, as principais respostas foram para a internet como meios para os diferentes assuntos: Tecnologia e ciência(73,3%; Hobbies e lazer (60%); assuntos do mundo (53,3%) e assuntos da empresas (40%) e a frequência de acesso é diária, como se vê na figura 12, alcançando 93,3% para assuntos sobre a empresa e de interesse particular.

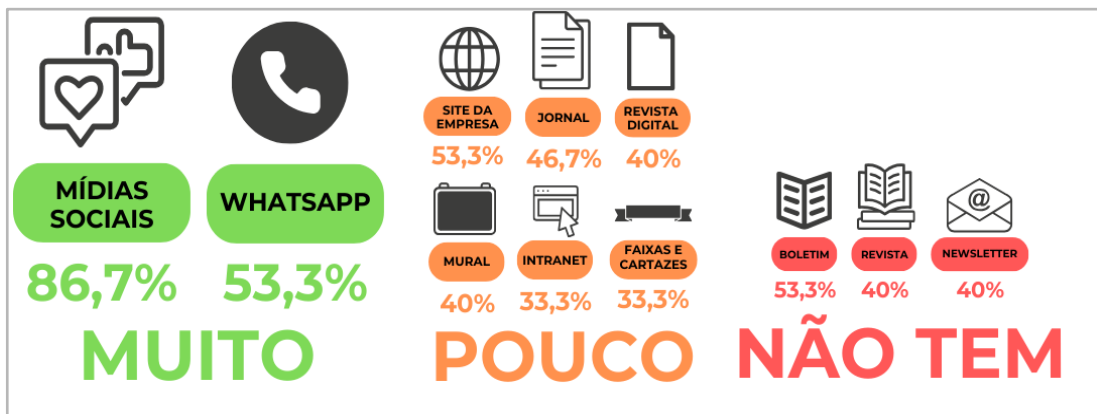
Figura 12 - Meios de informação e frequência de acesso por assunto



Fonte: Da autora, 2024

A figura 13 vem complementar a 12, já que o meio de comunicação mais utilizado são as mídias sociais (86,7%) e WhatsApp (53,3%), englobando também outros como: o site da empresa (53,3%); Jornal (46,7%); revista digital (40%); mural (40%); Intranet (33,3%); e faixas e cartazes (33,3%). Algumas respostas vieram no sentido de afirmar não ter acesso a meios como boletim informativo, revista e newsletter.

Figura 13 - Uso de canais de comunicação na empresa



Fonte: da autora, 2024

Como visto, é possível fazer uma relação com a frequência *versus* assunto e meio de comunicação utilizado pelos entrevistados, verificando que as redes sociais são os canais mais utilizados tanto para assuntos de interesse particular, como para os que se referem a empresa. Destaca-se ainda a frequência diária e, principalmente no âmbito interno da organização, o meio de comunicação de redes sociais. Isso pode se dar, talvez, devido ao dinamismo com que os conteúdos são publicados, à forma de discurso menos formal e mais fidedigno ao cotidiano de cada um, gerando uma identificação com esse público consumidor e o aproximando cada vez mais. É curioso analisar que a newsletter esteja entre um dos canais não utilizados pelos respondentes, uma vez que, segundo a Rock Content (2020), é uma ferramenta muito importante na aproximação e informação do público receptor das mensagens.

É possível identificar que essa gama de canais é diversificada e, talvez por parte das empresas, não haja um investimento para que haja a multicanalidade no âmbito interno da comunicação, restringindo o acesso à informação a poucos canais - que podem ser efetivos em sua natureza, mas dependendo do público que os acessa.

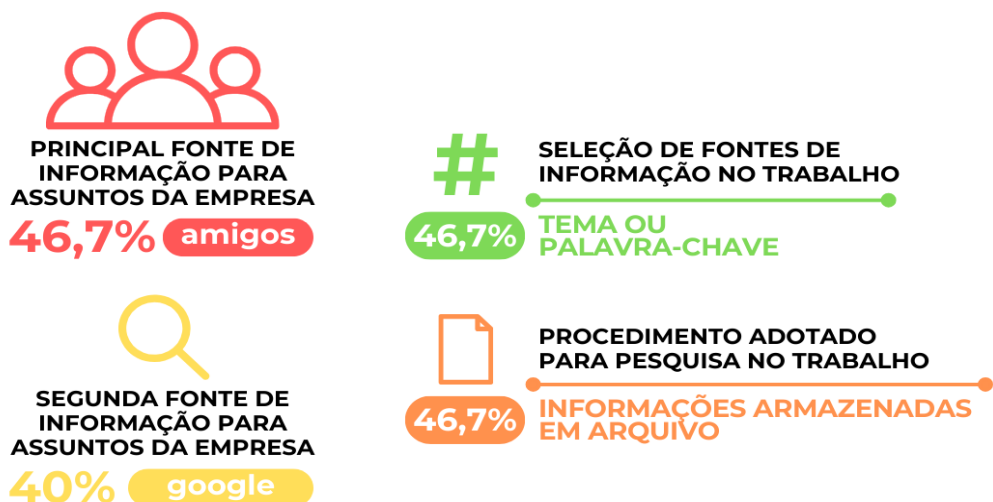
Vale destacar que o fato de o próprio site da empresa estar em primeiro lugar como canal de comunicação disponível, todavia com pouco uso por parte de seu público, pois é

imprescindível que todos os assuntos institucionais de caráter público sejam disponibilizados em um canal de fácil acesso e que represente uma organização. O site de uma empresa pode conter um espaço para notícias, em que informará, não somente o público interno, mas o externo, sobre as práticas exercidas pelo seu quadro de funcionários. Por ter sido apontado como um canal que é subutilizado, fica a reflexão acerca de melhorias que podem ser feitas frente a ele, de modo que se torne um local consultivo para conteúdos relevantes e informativos.

Na figura 13, analisa-se a frequência do uso de diferentes canais de comunicação interna, o que podemos subdividir em três grupos: um relacionado aos canais que a empresa não possui; outro os que ela possui, mas tem pouco uso; e por fim o que é mais utilizado. Os respondentes apontaram em sua maioria (86,7%), as mídias sociais, seguidas pelo WhatsApp, com 53,3%. Dessa forma, fica evidente que, mais uma vez, as mídias e redes sociais ficam no topo da preferência dos entrevistados, levando a constatação de que, possivelmente, a empresa não precisa demandar um esforço muito grande para pulverizar a informação em diversos canais diferentes, mas concentrá-las de uma forma coerente nos canais mais acessados.

É fato que, para que a informação seja publicada nos meios mais utilizados, haja a habilidade necessária e o conhecimento prévio acerca das tendências e dos formatos preferidos pelo público. As informações podem ser gravadas em vídeo, postadas em formato de texto, de imagem, infográficos etc.

Figura 14 - Fontes de informação na empresa



Fonte: da autora, 2024

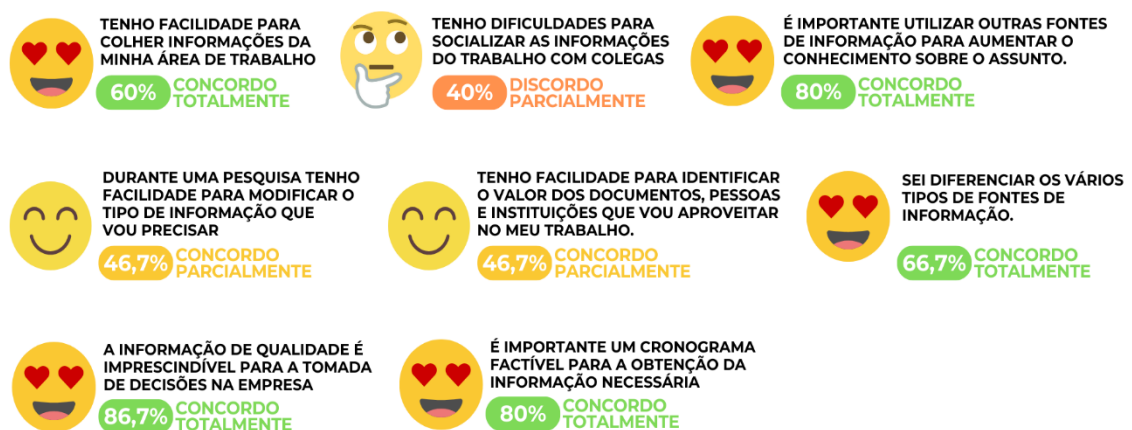
Na figura 14 vemos as fontes de informação da empresa e alguns comportamentos adotados em relação à seleção e pesquisa. A principal fonte de informação para assuntos

relacionados à empresa são os amigos, conforme 46,7% dos participantes. O site Google é a segunda opção, com 40% das respostas. Isso deixa evidente que pessoas próximas representam credibilidade e confiabilidade, proporcionando um sentimento de segurança sobre a fonte ser verídica. No caso do Google, por ser o maior mecanismo de busca utilizado na internet, entende-se que o que é publicado ali seja confiável. Porém, é improvável que informações relacionadas ao ambiente interno de uma empresa sejam publicadas em um site aberto.

Em relação à forma como a pesquisa é feita, 46,7% dos participantes responderam que a seleção de informações é realizada via busca por uma palavra-chave ou tema específico, o que facilita a triagem de assuntos. Nas redes sociais esse método é bastante válido, por sua busca ser feita através das hashtags (ou palavras-chave). Esse comportamento de busca das redes sociais pode estar associado aos canais da comunicação interna da empresa, mas só é funcional no caso de meios digitais. Os meios analógicos, como revistas, murais e cartazes, não permitem este tipo de busca.

Assim como a resposta anterior, 46,7% também declararam que o procedimento de pesquisa adotado no trabalho é a partir de informações localizadas em arquivos, corroborando para a ideia de que os meios digitais estão mais presentes no cotidiano corporativo dos funcionários e que os comportamentos correspondentes às habilidades de uso desses meios é algo que vem sendo comumente desempenhado na comunicação interna de uma empresa.

Figura 15 - Percepções sobre o uso das informações em uma empresa



Fonte: da autora, 2024

Já na figura 15, foi feita uma análise com base na escala Likert para questões voltadas às percepções dos entrevistados. É um tipo de escala de resposta psicométrica usada

habitualmente em questionários e em pesquisas de opinião, na qual se perguntam especificamente o nível de concordância com alguns aspectos ou quesitos.

Aqui foi apresentado o maior valor de resposta de cada questão, para maior facilidade de compreensão. Sendo assim, 60% dos participantes concordam totalmente com a afirmação de que têm facilidade para coletar informações da área em que atuam no trabalho, aprendendo-se que as pessoas possuem habilidades para lidar com o processo de adquirir uma informação, filtrá-la e absorvê-la, bem como a forma em que esta informação chega até elas.

Já sobre a dificuldade de socializar as informações com colegas de trabalho, 40% dos participantes discordam parcialmente da afirmação, levando a crer que é possível que haja uma dificuldade em compartilhar a informação, mas, ainda assim, existem opções de levá-las adiante com os colegas. Neste sentido, é preciso analisar e refletir se a parte dificultada do compartilhamento se deve aos fenômenos presentes no âmbito organizacional, tais como falta de canais adequados, falha na comunicação com os colegas etc.

No que diz respeito à importância de utilizar outras fontes de informação para aumentar o conhecimento sobre determinado assunto, 80% dos participantes concordam totalmente com a afirmação. Desta forma, pode-se inferir que existe o sentimento de checar múltiplas fontes até que se chegue à decisão de que aquela informação recebida é confiável e pode ser compartilhada. Este comportamento pode se dar devido ao movimento das *fake news* e da vontade das pessoas em estarem informadas com a verdade.

Sobre a afirmação de que, em uma pesquisa, existe facilidade para o funcionário modificar o tipo de informação que irá precisar, 46,7% dos participantes concordam parcialmente, o que se pondera que, ao mesmo tempo em que esse movimento pode ser simples e tranquilo de ser executado, existem empecilhos para que seja concluído.

A mesma porcentagem de 46,7% concorda parcialmente que tem facilidade para identificar o valor dos documentos, pessoas e instituições que irão aproveitar no trabalho. É possível que, quanto a relevância e importância das informações, as pessoas tenham noção do valor do que estão tendo acesso, mas não em sua totalidade. Corroborando com a questão anterior, é compreensível que haja empecilhos para a absorção das informações, e que isso esteja diretamente relacionado à forma como essas chegam até o público final, como são recebidas e interpretadas.

Em contrapartida, 66,7% das pessoas entrevistadas afirmaram concordar totalmente e saber diferenciar os vários tipos de fontes de informação. Ou seja: compreendem a maneira como a informação chega pelos diversos canais disponibilizados internamente na empresa. Um

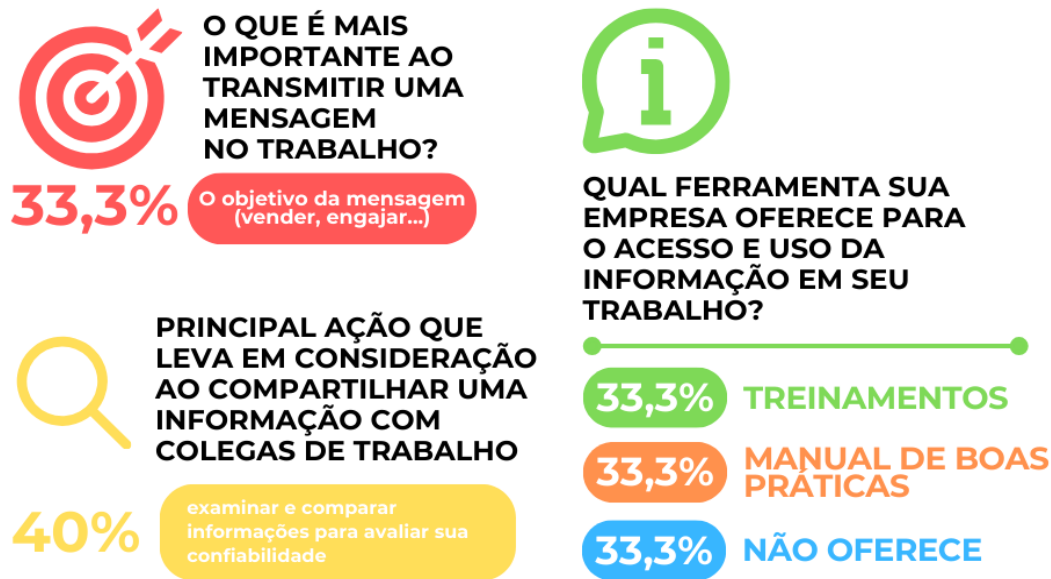
canal digital é diferente de um analógico e, deste modo, as informações contidas em cada um deles deve ser apropriada.

Sobre a afirmação de que a informação de qualidade é imprescindível para a tomada de decisões na empresa, 86,7% concordam totalmente. Entende-se que, para o público entrevistado, ter informações verídicas e que irão agregar valor à marca e a cultura empresarial são essenciais no que diz respeito ao que a empresa deseja ser e qual caminho deseja trilhar. Uma vez que isso seja decidido, os funcionários que possuem o *fit cultural* talvez se sintam confortáveis em seguir as decisões tomadas, partindo do pressuposto que sejam baseadas em informações autênticas e concisas.

Por último, vemos que 80% dos entrevistados entendem e concordam totalmente com a afirmação de que é importante um cronograma factível para a obtenção da informação necessária. É preciso planejar etapas de aprendizado e absorção do conhecimento e esse movimento precisa estar bem esclarecido em uma trilha de comunicação para que os funcionários tenham acesso às informações necessárias e indispensáveis para seu desenvolvimento.

De uma forma geral, conclui-se, com esses apontamentos, de que as pessoas sabem como obter informações no âmbito da comunicação interna da empresa, tem a noção de que precisam saber pesquisar outras fontes para que concluam se a informação é verdadeira e entendem que é preciso ter qualidade e organização para a obtenção das informações, mas que, talvez, alguns pontos negativos possam impedir que esse ciclo seja bem-sucedido, como pode ser o caso de falta de acesso ou habilidades por parte dos próprios funcionários, bem como a negligência da empresa em disponibilizar a informação de forma clara e compreensível.

Figura 16 - Percepções sobre acesso e compartilhamento de informação na empresa



Fonte: da autora, 2024

A figura 16, traz os dados sobre as questões cuja função era observar as percepções a respeito do acesso e compartilhamento das informações em uma empresa. Os entrevistados (33,3%) responderam que o objetivo de uma mensagem é o item mais importante no momento de transmiti-la no ambiente corporativo, especialmente para engajar os colaboradores para alguma ação determinada.

A respeito da avaliação da confiabilidade das informações recebidas, 40% responderam que examinar e comparar informações é a principal ação que deve ser levada em consideração ao compartilhar informações, corroborando com outros resultados vistos anteriormente nesta seção, no que tange à veracidade dos fatos. Esse dado reforça, mais uma vez, que em uma época em que informações falsas circulam livremente pelas redes sociais e meios digitais, é preciso ter atenção redobrada e crítica sobre o conteúdo da mensagem recebida: ela faz sentido com o que tem acontecido no cotidiano das pessoas? A fonte que transmitiu essa informação é confiável? Existem embasamentos em dados e fatos a respeito da informação gerada? Estes são questionamentos necessários no processo de avaliação da informação, conforme apresentado anteriormente pelo Labirinto do Saber (2023) e que faz parte do ciclo da competência em informação.

Para completar as questões acerca deste tema, quando questionados sobre qual ferramenta a empresa oferece para o acesso e uso da informação do trabalho, as respostas ficaram igualmente divididas em três estâncias: para 33,3% dos participantes, a empresa oferece

treinamentos como forma de transmitir o conhecimento e informações adequadas para a construção do senso crítico e de competências para os funcionários; 33,3% apontam o manual de boas práticas como uma ferramenta importante para a aquisição do saber; e o outro terço (33,3%) citou que a empresa não oferece nenhuma ferramenta de acesso e uso da informação, o que se torna um índice preocupante.

Dessa maneira, entende-se que, apesar de alguns esforços para que todo o quadro de colaboradores de uma organização tenha acesso a treinamentos para construção do conhecimento, as empresas podem estar direcionando seu foco para outras demandas não adequadas para a propagação da informação, prejudicando a formação de colaboradores capacitados, com competências delineadas e cientes dos valores empresariais.

Para sintetizar as respostas da questão aberta: “O que é ser competente em informação”, conforme a figura 17, como procedimento técnico-metodológico na análise das respostas utilizou-se da categorização, aplicam-se a análise de conteúdo e a análise semântica. Tratou-se, mais especificamente, de um procedimento sistemático de reducionismo para identificar a dimensionalidade do atributo. Isto é, atribuiu-se palavras significativas ou frases para representar e criar categorias que representassem a ideia do entrevistado. As análises semântica e de conteúdo aplicadas na avaliação das respostas para perguntas abertas permitem alcançar no primeiro estágio, a análise da organização e sistematização textual e no segundo, a análise interpretativa do mundo do entrevistado, que serviram de base para a construção da nuvem de palavras (Bardin, 2002).

Figura 17 - O que é ser competente em informação

clareza na comunicação
assertividade estar atualizado
responsabilidade veracidade
interpretação

Fonte: da autora, 2024

Entre as palavras-chave ou termos mais citados, em primeiro lugar ficou “clareza na comunicação”, ou seja: para que uma pessoa seja competente em informação, ela precisa transmitir as mensagens com clareza e propósito, para que os receptores a interpretem da maneira correta e compartilhem com outros, mantendo sua formatação original, sem

modificação em seu contexto e veracidade. Em segundo lugar forma os termos “assertividade” e “veracidade”, corroborando com os movimentos descobertos anteriormente acerca da confiabilidade dos fatos: para que uma pessoa seja competente em informação, as mensagens que ela dissemina precisam ser verdadeiras e confiáveis e o indivíduo que é competente necessita possuir assertividade em seu discurso, de modo que não gere espaço para duplas interpretações. Termos como “responsabilidade”, “interpretação” e “estar atualizado” também foram mencionados, enaltecendo pontos importantes que devem ser considerados ao reconhecer um colaborador como competente em informação - é preciso saber receber, analisar e interpretá-las de modo que possam ser compartilhadas com outros grupos, além do cuidado dispensado ao transmiti-las corretamente, o que está diretamente relacionado com o fato de o indivíduo ter responsabilidade com aquilo que é disseminado no âmbito organizacional interno, para não gerar especulações.

Por fim, se atualizar dos acontecimentos é apontado como outro fator relevante, uma vez que é necessário saber sobre o que acontece em diversos cenários diferentes para estar bem-informado.

Os termos relacionados à percepção que os entrevistados indicaram sobre a competência em informação estão em consonância com os conceitos básicos acerca do tema, bem como, com as respostas dos participantes da entrevista em profundidade.

Em relação às percepções dos entrevistados sobre o que é ser “um embaixador de marca”, segundo a figura 18, partiu-se dos mesmos princípios de análise e codificação da pergunta anterior, de modo que as palavras-chaves com repetição nas respostas foram categorizadas, chegando à construção da nuvem de palavras que representam melhor o conceito, na opinião dos participantes.

Com a maior frequência, o termo “representante da marca” foi utilizado como resposta, o que é bastante compreensível, haja visto que o próprio conceito de “embaixador de marca” remete a alguém que esteja alinhado com os valores e propósito e goste bastante da marca ou empresa, expressando a vontade de representá-la em um momento de posicionamento.

Figura 18 - O que é ser um embaixador de marca

representante da marca
transmissor de informações
representante da cultura
 solucionador de dúvidas pessoa conectada

Fonte: da autora, 2024

Ainda na figura 18 vemos que o termo “transmissor de informações” foi o segundo mencionado em termos de frequência, deixando explícito que, na opinião das pessoas que participaram do questionário, aquele que representa a marca é responsável, também, por transmitir informações sobre o ambiente em que atua. O termo “representante da cultura” veio em seguida, reforçando a ideia de que, para representar uma marca ou empresa, o indivíduo deve estar de acordo com suas práticas, missão, visão e valores, ou seja, de acordo com a sua cultura organizacional. Sendo assim, a partir do momento em que existe essa identificação, ele se torna um representante da cultura da marca. A ideia de “pessoa conectada” foi citada com menor frequência, bem como “solucionador de dúvidas”, o que tem uma ligação com as habilidades e funções dos embaixadores, que, entre as mais importantes, estão: a de ser informado, possuir conhecimento sobre o assunto; e estar em constante contato com as camadas mais elevadas na hierarquia organizacional.

Na mesma linha das questões anteriores, a figura 19 traz a avaliação do termo “funcionário *influencer*” que representa para os entrevistados diferentes percepções. Com maior frequência de menções estão “representante de marca” e “representante da cultura”.

“Embaixadores de marca” também aparecem e são similares em alguns aspectos, mas possuem características exclusivas - no caso dos funcionários *influencers*, sua atuação pode ser muito maior no âmbito interno do que no externo. Dessa forma, representar a cultura organizacional pode fazer mais sentido para essa ocupação, sem deixar a representação de marca de lado - invariavelmente, a pessoa que representa a cultura, concebe também, de alguma forma, a marca.

“Influenciador” é outro termo que surge, atrelado a “funcionário *influencer*”. Neste sentido, é importante ressaltar que influenciar é uma característica própria dos funcionários *influencers* que, em seu rol de atuação, terão como missão disseminar as informações para os

públicos presentes na organização, bem como auxiliar a formação de opinião sobre determinados temas e assuntos.

Figura 19 - O que é ser um funcionário influencer

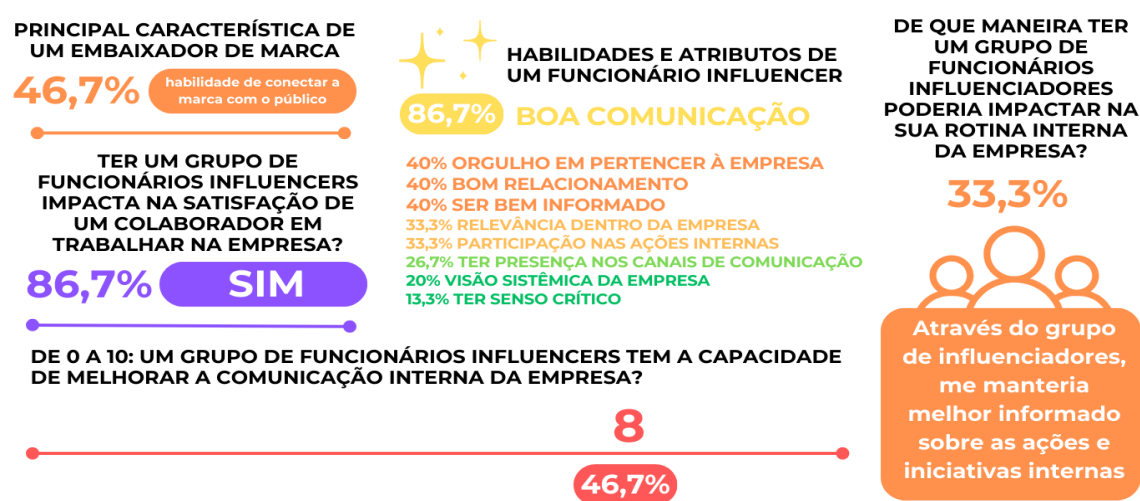


Fonte: da autora, 2024

Sendo assim, o termo “influenciador” torna-se um dos mais pertinentes em relação às habilidades de um indivíduo que é colocado neste posto. Em seguida, o termo “pessoa conectada” aparece novamente, e, junto com ele, outros atributos que são muito importantes para formar a caracterização de um funcionário *influencer*: “engajado”, “criativo”, “apaixonado pela empresa”, “relevante” e “formador de opinião”.

Em síntese, a percepção das pessoas em relação à figura de funcionário influenciador – descrita na figura 20 - está de acordo com as premissas do termo, que envolve todas essas características, conforme apresentado no referencial teórico desta pesquisa.

Figura 20 - Percepções sobre embaixadores de marca e funcionários influencers



Fonte: da autora, 2024

Como dito, na figura 20 temos mais algumas percepções interessantes dos respondentes em relação à atuação dos embaixadores e funcionários *influencers*. Com 46,7% das respostas, a principal característica dos embaixadores é a habilidade de conectar a marca ao público, ou seja, levar a sua essência e sua cultura para os públicos com quem tem contato. Sobre o impacto que um grupo de funcionários *influencers* pode exercer sobre o colaborador de uma empresa, no sentido de ser capaz de influenciar a sua satisfação no trabalho, 86,7% acreditam que é possível que esse grupo seja capaz de tal feito, o que deixa claro que os colaboradores de uma organização tem a noção de que possuir um grupo de pessoas influentes no âmbito corporativo seja imprescindível para mudanças e movimentos importantes, especialmente no que diz respeito à transmissão de informações.

Entre as principais habilidades citadas, a maioria, com 86,7% dos entrevistados, respondeu que a boa comunicação é a principal habilidade de um funcionário *influencer* e 33,3% que estes poderiam impactar a rotina da comunicação interna da empresa deixando as pessoas mais bem informadas sobre os acontecimentos institucionais. Por fim, 46,7% acreditam que, de zero a dez, num patamar de oito, que os funcionários *influencers* têm a capacidade de melhorar a comunicação interna. Ainda nesta figura é possível observar que todos reconhecem e sabem o quão importante é o papel de um funcionário influenciador numa organização e confiam a ele a função de disseminar a informação, considerando-o como um agente da informação no âmbito interno que impacta positivamente a comunicação interna. Ele pode ser considerado como um novo canal de comunicação interno.

Na figura 21, sintetizou-se os principais termos utilizados pelos entrevistados em relação às dificuldades enfrentadas no acesso à informação no âmbito interno da empresa em que trabalham. O motivo mais citado foi “dificuldade de acesso”. Pode-se considerar neste caso, alguns fatores que contribuem para este empecilho, como a falta de disponibilidade de canais adequados para a disseminação da informação, o veto por parte da alta hierarquia em compartilhar informações que consideram sigilosas, a inexistência de um departamento especializado em comunicação interna, entre outros. Neste sentido, entende-se que é um fator importante a ser considerado e preocupante no que diz respeito ao direito dos indivíduos em estarem bem-informados.

O segundo ponto mencionado foi a “falta de organização”. Fator que pode estar diretamente ligado à dificuldade de acesso, e deve-se, principalmente, ao fato de a comunicação interna não ser planejada e prevista como parte importante do ecossistema das organizações. Se não há um cronograma ou plano de comunicação para ações e acontecimentos que são de interesse do público interno, sua importância deixa de ser reconhecida e as informações podem

ser compartilhadas sem uma estrutura robusta, com objetivos e metodologias inadequadas, o que tem relação direta com o terceiro ponto citado, que é a “pouca comunicação”. É imprescindível que haja comunicação, já que existe um público interno que tem suas características e comportamentos próprios, que atuam em um universo em que precisam estar informados acerca dos acontecimentos da empresa em que trabalham para que aja de acordo com suas premissas.

Figura 21 - Principal dificuldade na busca de informações



Fonte: da autora, 2024

O próximo item comentado foi “*timing*” e, neste aspecto, entende-se que seja a questão da agilidade em que a informação chega para as pessoas. Em relação ao modelo de redes sociais, sabe-se que a velocidade das informações é muito rápida e, logo, elas podem se tornar obsoletas. Por isso, ter o *timing* certo para divulgar tais informações é imprescindível para que elas não fiquem desatualizadas ou cheguem ao seu público em um momento em que não faz mais sentido. Sendo assim, é um ponto de atenção que o profissional que fica responsável pela circulação dessas mensagens esteja de acordo com o tempo apropriado em que serão divulgadas.

Alguns outros quesitos foram mencionados em menor escala, sendo eles “dados não validados”, “falta de habilidade”, “informação não chega” e “tipo de conteúdo”. O que chama a atenção, principalmente sobre a falta de habilidade, diz respeito à falta de conhecimento no manejo de algumas ferramentas disponibilizadas pela empresa. Para que todas as pessoas absorvam a informação em seu teor verdadeiro, é preciso que a acessem de uma maneira adequada, que tenham bom entendimento e senso crítico sobre o que irão fazer com essa dali em diante. Quando se fala sobre dados não validados e tipo de conteúdo, entende-se que são informações que chegam de maneira incompleta, sem verificação ou de forma inadequada, e,

em conjunto com o fato de a informação não chegar ao destino, provoca um ruído na cadeia comunicacional, colocando em risco sua integridade e objetivos.

De maneira geral, os pontos atribuídos à dificuldade de acesso à informação estão atrelados ao fato de haver indisponibilidade de canais efetivos e de o movimento de circulação da informação não ser adequado para atingir os públicos internos.

Comentando um pouco sobre o mix de comunicação integrada, conforme apresentada por Kunsch (2006) observa-se que a dimensão da Comunicação Interna abrange áreas como fluxos informativos, redes formais e informais, barreiras, mídias internas e o processo comunicativo em si. Nas formalidades estão incluídos os processos burocráticos que fazem parte de uma organização e, por conta dele, elaborou-se uma questão sobre o quanto os funcionários têm conhecimento e compreendem a existência de processos éticos e legais no que diz respeito às informações específicas da própria organização.

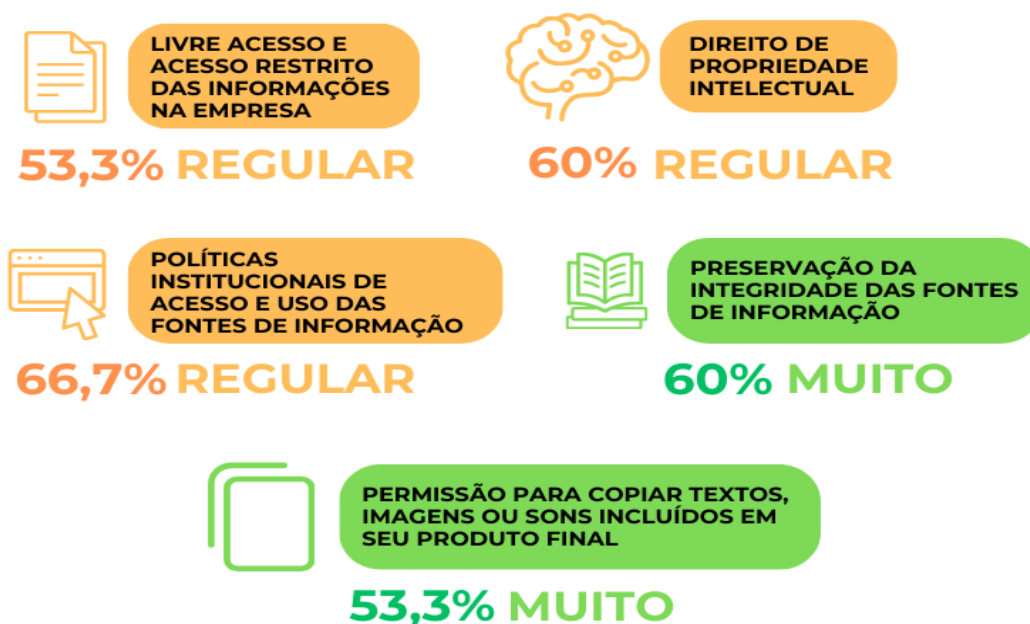
A partir deste cenário, diversos documentos que asseguram normas e regras são construídos e disponibilizados com o intuito de oferecer aos funcionários o que é permitido e o que não é vedado no âmbito interno e externo da organização. Porém, se o indivíduo não tem conhecimento sobre essas mesmas normas - ou ainda não sabe interpretá-las e não as compreende - certamente não terão uma utilidade.

Sendo assim, na figura 22 apresenta-se os dados sobre o nível de conhecimento destes sobre as questões legais e éticas da informação. Percebe-se que 53,3% dos entrevistados responderam que têm um entendimento regular sobre o tipo de informação que têm livre acesso ou não na organização. Este número pode ser preocupante pelo fato de que se uma informação for sigilosa, não poderá ser compartilhada de maneira abrangente por conter dados sensíveis. Se o próprio quadro de funcionários não tem um grande conhecimento sobre isso, a segurança da comunicação interna pode ficar comprometida.

Outros dados provenientes desta questão apontam que ao nível regular de conhecimento estão: o direito de propriedade intelectual (60%); e as políticas institucionais de acesso e uso da informação (66,7%). Esses dois resultados indicam que, possivelmente, as políticas não existam ou não sejam disponibilizadas a contento com os funcionários, ou nos processos de treinamento destes.

Vale esclarecer que estes pontos são básicos para o bom uso da informação no âmbito interno da organização e que, no entanto, mais da metade dos entrevistados tem uma noção regular a eles ou acesso mediano.

Figura 22 - Nível de conhecimento sobre as questões legais e éticas da informação



Fonte: da autora, 2024

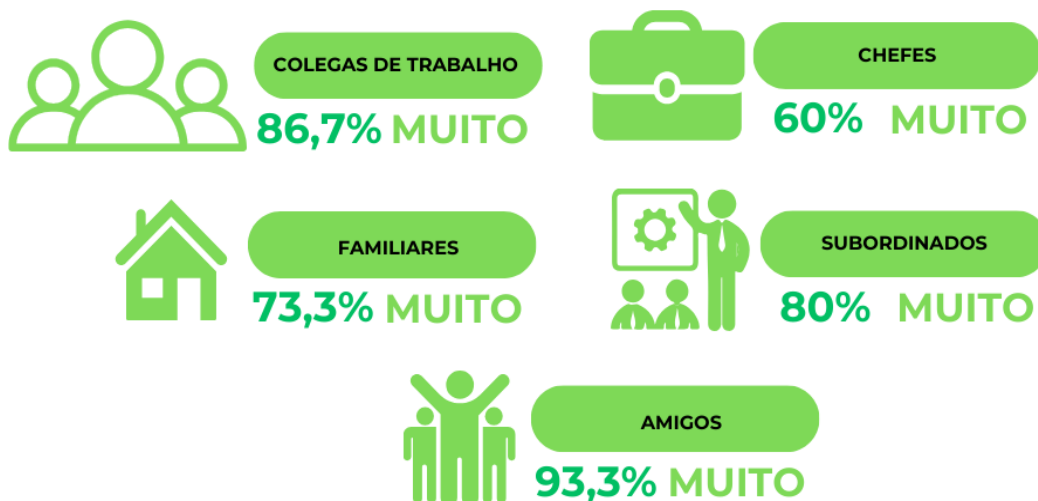
Ainda na figura 22, sobre manter a integridade da fonte de informação - premissa importante sobre disseminação de informações verídicas e com credibilidade - 60% dos respondentes afirmaram ter muito conhecimento de que manter o conteúdo e formato original da informação é imprescindível para que ela chegue de maneira igualitária a todos os seus receptores. E, por fim, 53,3% disseram ter muito conhecimento sobre a permissão existente para copiar textos e outros materiais disponíveis, o que, em tempos de amplo acesso internet e materiais de toda a sorte, torna-se, cada vez mais difícil assegurar que os devidos créditos sejam disponibilizados às fontes das informações, aos autores dos textos, imagens etc.

Sendo assim, conclui-se que é necessária uma ampla revisão sobre o movimento de treinar e capacitar o público interno das empresas no que diz respeito aos assuntos éticos e legislativos, bem como acesso a estes documentos e compreensão sobre o conteúdo que apresentam, para que estejam em consonância com as premissas legais de uma organização.

Já figura 23 traz um panorama sobre a *capacidade de comunicação* que cada respondente tem com diversos públicos. A maioria se declarou capaz de desenvolver a comunicação com os diferentes segmentos de públicos: colegas de trabalho, chefes, familiares subordinados e amigos. O maior percentual fica para os amigos, com 90% das respostas apontando a grande capacidade de comunicação com estes indivíduos, seguidos pelos colegas de trabalho com 86,7%. A comunicação com subordinados e chefes - ou seja, relações mais formais no ambiente interno das organizações - também atingiram níveis altos 80% e 60%,

respectivamente. A comunicação com familiares também foi apontada como sendo um grupo com grande capacidade de comunicação (73,3%).

Figura 23 - Capacidade de comunicação



Fonte: da autora, 2024

Com base nesses dados, infere-se que os amigos e colegas de trabalho são os grupos que desempenham facilidade maior na comunicação, pelas relações interpessoais e informais e pelo nível de confiabilidade a respeito das informações, conforme mostrou-se anteriormente nesta seção.

Finalmente, a figura 25 contempla as informações gerais do perfil de respondentes deste questionário, apontando que são pessoas, majoritariamente, na faixa etária de 18 a 40 anos, a maioria com escolaridade em nível superior, que estão há menos de dois anos na empresa em que atuam e desempenham o cargo de analista no setor administrativo.

Destaca-se que neste segmento em que foi aplicado o *survey* - as áreas administrativas das empresas - normalmente eles gozam de maior acesso às informações por desempenharem papéis mais estratégicos e menos operacionais, como seria o caso de indivíduos que atuam na área operacional.

De tal modo, é importante frisar que, devido ao tempo relativamente curto que estes atuam nas referidas empresas, é possível que o acesso às informações e documentos importantes precise ser revisto periodicamente, para que não caia no esquecimento.

Figura 24 - Perfil dos participantes



Fonte: da autora, 2024

3.2.3 Análise e discussão dos dados

A partir dos resultados obtidos em ambas as pesquisas, elaborou-se um quadro com as principais percepções comuns aos respondentes, para que se tenha insumos suficiente na proposta de construção da Matriz Instrucional, que visa ajudar na consolidação de programas de desenvolvimento de funcionários *influencers* (Quadro 12).

Quadro 12 - Cruzamento de dados da entrevista com o questionário

Características do indivíduo competente em informação	Características e habilidades do funcionário <i>influencer</i>	Fonte de informação sobre assuntos da empresa	Ação primordial para compartilhamento de informações	Dificuldades enfrentadas no acesso à informação
- Ter clareza na comunicação; - Ter assertividade; - Ser responsável; - Ser atualizado; - Ter senso crítico; - Saber usar a tecnologia.	- Saber acessar a informação; - Saber se comunicar; - Saber se relacionar; - Capacidade de influenciar; - Ser representante da cultura; - Ser engajado e conectado.	- Amigos e colegas de trabalho; - Intranet; - Google ou outras ferramentas de busca.	- Analisar a informação antes de compartilhar; - Analisar sua relevância para a empresa; - Identificar a atualidade da informação	- A informação não chega; - Falta de organização; - Falta de comunicação.

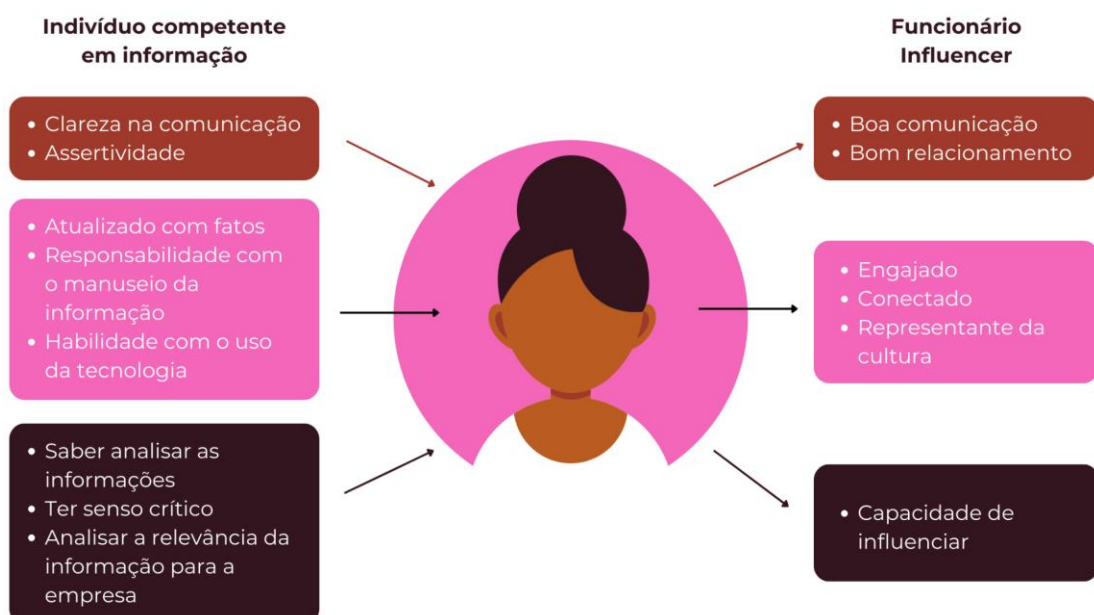
Fonte: da autora, 2024

Concluindo essa seção de relato das pesquisas empíricas, o quadro 12 apresenta as cinco principais questões que serviram de base para a construção da matriz instrucional, respondendo à questão-problema inicial sobre em que medida a Competência em Informação pode contribuir para o desenvolvimento de funcionários *influencers* para gerar valor à marca empregadora de uma empresa.

Com base na revisão de literatura e no desenvolvimento destas pesquisas foi possível detectar alguns aspectos da Competência em Informação que contribuem para o desenvolvimento dos funcionários *influencers*, a partir do momento em que, para que um indivíduo tenha habilidade para se comunicar bem e construa relacionamentos sólidos com os diversos públicos da empresa, desde alta-gestão até os cargos mais operacionais, é necessário ter clareza sobre o que se pretende comunicar, bem como ter assertividade. Ele precisa ser engajado, conectado e conceber a cultura organizacional da empresa. Deve estar atualizado com acontecimentos e fatos que dizem respeito à empresa e ao mundo. Ter responsabilidade com o manuseio das informações e habilidades no uso da tecnologia, para transformar a informação em conteúdo acessível a todos os funcionários e contribuir para o conhecimento. Um influenciador, de fato, precisa saber analisar as informações que recebe, ter senso crítico ao processá-las e selecioná-las conforme a relevância aos diferentes públicos.

Na figura 25, é possível verificar as dimensões de cada característica do indivíduo competente em informação que reverbera junto ao funcionário *influencer*.

Figura 25 - Competência em informação e funcionários influencers



Com isto, parte-se para a seção final deste trabalho, que se refere a matriz instrucional, a qual tem como objetivo ajudar no desenvolvimento de programas de formação de funcionários *influencers* em organizações, especialmente privadas.

4 A MATRIZ INSTRUCIONAL: ESTRUTURA, UNIDADES E PROTÓTIPO

A partir das investigações deste estudo, foi possível construir uma matriz instrucional, que se denominou matriz INFLU, baseada nos pretextos do design instrucional que, em seu significado mais amplo, é o design voltado para a área da educação com o objetivo da elaboração e produção de materiais didáticos, conforme menciona Barreiro (2016).

O design instrucional, segundo Filatro (2004), é dividido em cinco fases: análise, desenho, desenvolvimento, implementação e avaliação. Cada uma delas é essencial para a elaboração de um objeto que seja adequado para o aprendizado e ensino. De forma detalhada sobre o tema a ser abordado, o seu objetivo, a carga horária aplicada, o resultado obtido, entre outros, entende-se que seja uma metodologia interessante para adaptar ao desenvolvimento de um programa corporativo para a formação de funcionários *influencers*.

Transpondo essa ideia para o meio corporativo - no caso deste trabalho, para o âmbito da comunicação interna de uma organização privada - o objetivo principal da construção deste produto é disponibilizar uma ferramenta funcional e completa para capacitar funcionários aderentes ao perfil de um *influencer*, estimulá-los a executar as práticas propostas pelo produto e a mensurar os resultados obtidos, a fim de que as atividades realizadas por esses representantes da cultura, sejam efetivas no fortalecimento da marca empregadora da empresa que este atua.

No caso da matriz instrucional a ser apresentada, utilizou-se um nome de elaboração própria para as unidades de aprendizagem a serem analisadas, sendo elas chamadas de INFLU: uma sigla que representa as fases de Introdução, Noções Básicas, Ferramentas, Lições e Usabilidade, contidas no modelo adaptado neste trabalho.

Seguindo o objetivo, o público a que se direciona a aplicação desta matriz é o de funcionários que fazem parte das empresas e que tenham o perfil aderente ao papel de um funcionário *influencer*, com as características citadas na seção 2, na qual se discute os aportes teóricos. É importante considerar que os gestores exercem um papel fundamental na seleção e na motivação destes indivíduos, uma vez que devem se encaixar nos pré-requisitos que a função de influenciador exige. Para este público, é primordial que haja a pluralidade, endossando a diversidade das pessoas que atuam na empresa e ampliando a representatividade dos grupos.

Uma vez que a matriz esteja disponível para o uso, será possível organizar a forma de capacitação destes influenciadores, propagando a informação de maneira adequada e assertiva, tornando-os competentes em levá-las adiante a todos os nichos do cenário interno das empresas, impactando a comunicação interna de modo que a deixará mais robusta, profissional e com maior alcance. Como abordado, é direito dos cidadãos serem bem-informados e o desempenho

dos funcionários *influencers* é justamente este: contribuir para a melhoria da comunicação interna e reforçar o sentimento de pertencimento dos colaboradores e informar.

Nos tópicos seguintes, explorar-se-á a estrutura proposta para a matriz instrucional que se espera ser uma ferramenta importante no desenvolvimento de representantes internos da marca nas empresas.

4.1 Estrutura da matriz: criação e forma

A matriz instrucional é uma visão panorâmica de uma unidade de aprendizagem, que, segundo Filatro (2008, p.43) se configura como “[...] elementar, que contém os elementos necessários ao processo de ensino/aprendizagem”. A esses elementos atribuem-se diversas características, conforme menciona a autora, tais como: objetivos, papéis, atividades, conteúdos, ferramentas, ambientes e avaliação. Para o modelo a ser utilizado neste estudo, excluiu-se a coluna de papéis, uma vez que todas as atividades serão de responsabilidade do funcionário participante.

Assim, a partir da matriz será possível definir quais atividades serão realizadas para que os objetivos principais sejam alcançados, e como será esta jornada até concretizá-lo. No quadro 13 é possível ter uma noção básica de como é a estrutura da matriz instrucional e quais elementos ela contempla.

Quadro 13 - Estrutura da matriz instrucional

Unidades	Objetivos	Atividades	Duração	Ferramentas	Conteúdos	Avaliação
Unidades elementares do processo de aprendizagem	O que se espera de cada unidade	O que faz?	Carga horária e distribuição no calendário	Serviços usados durante as atividades de aprendizagem e apoio	Objetos de aprendizagem m. URLs e arquivos externos	Mecanismos e critérios para verificar se os objetivos foram atingidos

Fonte: adaptado de Filatro (2008, p.45)

4.2 Unidades de aprendizagem da matriz instrucional

A partir do modelo disponibilizado por Filatro (2008) adaptou-se as unidades de aprendizagem para tópicos que fossem pertinentes a este estudo, considerando a possível ajuda para o desenvolvimento e execução de um programa de funcionários influenciadores. Pensou-se em itens que pudessem formar uma sigla pertinente à função dos influenciadores e, para isto, elaborou-se a sigla INFLU, em que cada inicial representa um elemento que comporá o quadrante de unidades na matriz.

4.2.1 Introdução

Nesta unidade de aprendizagem pretende-se apresentar e explorar quais são os objetivos principais do programa de desenvolvimento de funcionários *influencers*, qual a metodologia a ser utilizada e o cronograma para a realização de todas as atividades, além de um breve resumo sobre o programa de um modo geral.

Entende-se que, a partir do momento em que houver uma seleção de pessoas apropriadas ao posto de funcionário *influencer*, previamente indicados pelas lideranças e de acordo com a cultura organizacional da empresa, é necessário dar o suporte essencial para que essas pessoas sejam capacitadas para executar as funções deliberadamente. É importante que todos os participantes estejam cientes do formato do programa, bem como do tempo despendido ao seu desenvolvimento e participação. Por isso, ao final deste módulo, o funcionário estará familiarizado com as normas e instruções do programa em questão.

Como atividade principal, o funcionário deverá acessar e ler todos os manuais de boas práticas e guias disponibilizados pela empresa, a fim de ter pleno entendimento das premissas que tange às questões éticas e elementos essenciais da cultura organizacional, tais como missão, visão e valores.

No que diz respeito à carga horária do módulo, é importante lembrar que as tarefas desempenhadas em prol da organização, preferencialmente, devem ocorrer no período da jornada diária de trabalho. Sendo assim, é necessário adequar os módulos de maneira que sejam pertinentes às rotinas dos funcionários participantes. De maneira apropriada, entende-se que o período de duas horas seja adequado.

A principal ferramenta indicada para esta etapa é um repositório de arquivos digitais para disponibilização dos materiais necessários para o cumprimento da unidade. Recomenda-se, neste caso, que sejam compartilhados em nuvem, via um drive ou alocados em uma pasta compartilhada na rede interna da empresa, de modo que seu acesso seja fácil e rápido.

Para mensurar a efetividade das atividades do módulo, é importante que haja um instrumento que avalie o entendimento e a compreensão acerca dos conteúdos apresentados, como um formulário, por exemplo, de modo que seja possível gerar clareza e identificação do indivíduo com as informações recebidas. Uma vez que essa avaliação ocorrer, o funcionário estará apto a partir para o próximo módulo, ou, em caso de reprovação, poderá realizá-lo novamente para ter a oportunidade de participar em uma segunda instância da avaliação.

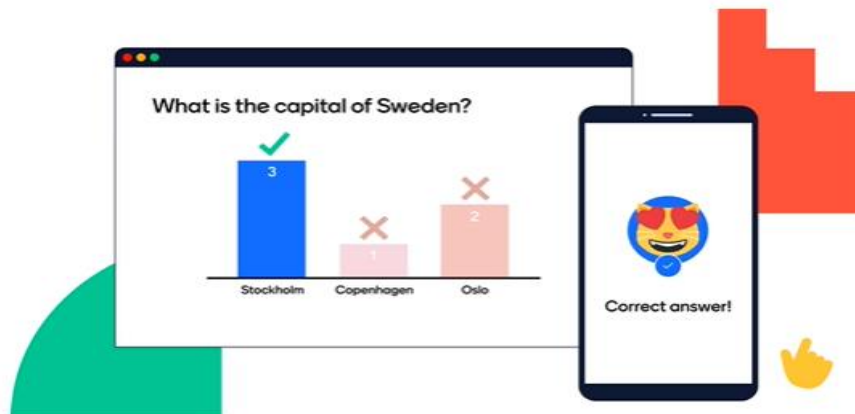
4.2.2 Noções básicas

Nesta unidade, o funcionário será capaz de identificar e reconhecer as características e princípios acerca de temas primordiais para a execução do programa de funcionários *influencers*, se familiarizando com termos e expressões que serão bastantes utilizados no decorrer da sua função como influenciador, sendo eles: competência em informação e o ciclo da informação, competência em midiática, os fundamentos do *employer branding* e os papéis e funções de um funcionário *influencer*.

Desta forma, entre as principais atividades estará a participação em dinâmicas e gamificações que tragam à tona os conceitos a serem explorados de uma maneira lúdica e informacional, de modo que o aprendizado possa ser vivenciado de uma forma prática. Para a execução destas atividades, a carga horária de duas horas é adequada e recomenda-se plataformas e metodologias ativas na educação inovadora (Ricardosdelima, 2020), como o site Mentimeter.com - que cria interações em tempo real em formatos diferentes dos tradicionais, utilizando-se de enquetes, nuvem de palavras etc. ou o site FunRetrospectives.com, em que é possível criar diversas dinâmicas com objetivos como formação de times, retrospectiva, energizar equipes, reconhecimento etc., tanto de maneira digital como presencial.

Na figura 26, é possível observar um exemplo de *quiz* aplicado pelo site do Mentimeter, em que os participantes o acessam, inserem o código disponibilizado para aquele *quiz* específico e respondem às perguntas de maneira digital, com o resultado sendo apresentado ao final da rodada.

Figura 26 - Exemplo de quizz aplicado no Mentimeter.com



Fonte: Mentimeter.com, 2024

Em seguida, um exemplo de uma atividade feita através do site *Fun Retrospectives* com o objetivo de construção de equipes, para aproximar mais as pessoas participantes. Entre os diversos modelos disponíveis no site, o SWOT consiste em uma matriz com quatro quadrantes, sendo os dois primeiros nomeados com “Forças” e “Fraquezas” e os dois últimos “Oportunidades” e “Ameaças”. Cada participante deverá escrever o que considera uma força e uma fraqueza em si próprio e o que considera como oportunidades em conjunto com os outros membros da equipe, além das fraquezas que poderão enfrentar juntos.

Figura 27 - Atividade para construção de equipes no site Fun Retrospectives

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

SWOT is a team-building activity that helps team members better understand each other's strengths and weaknesses, as well as find opportunities and threats they might face together. It is a good activity for when a project is starting or when new members have joined an existing team.



Fonte: FunRetrospectives.com, 2024

A forma de avaliação poderá ser feita da mesma maneira em todos os módulos, em um formato de *quiz* ou questionário que traga questões abordadas no desenvolvimento do módulo, com o objetivo de identificar se houve a absorção do conteúdo e o entendimento dos ensinamentos. É importante, também, instigar os participantes a proporem formas inovadoras de tratarem os conceitos abordados para outros públicos internos, de modo que faça-os refletir e analisar as possibilidades disponíveis neste sentido.

4.2.3 Ferramentas

Neste módulo, o principal objetivo é que o funcionário tenha conhecimento de todas as ferramentas disponibilizadas para a propagação da informação e melhoria dos processos da comunicação interna. Dentre as atividades principais está a apresentação de tutoriais, em formatos variados, como vídeos, infográficos e textos, para elucidar o público participante sobre como utilizar as ferramentas de produção de texto, de edição de vídeo e imagem e em quais canais serão feitas as distribuições destes conteúdos; caso seja na intranet da empresa, por exemplo, será necessário um treinamento para o entendimento de toda as suas funcionalidades.

A carga horária para este módulo poderá ser de quatro horas, um pouco mais extensa do que as anteriores, por causa do tipo de conteúdo e melhor aproveitamento das aulas. A principal ferramenta a ser utilizada serão as plataformas de vídeo ou *streaming* (YouTube, Vimeo, Microsoft Stream etc.) para a transmissão dos vídeos. Entre os conteúdos disponibilizados podem estar dicas de como produzir um texto claro e objetivo, como seguir o tom de voz que a marca costuma utilizar, como falar bem em público, dicas para tirar boas fotos ou gravar vídeos com o celular, formatos de conteúdo mais utilizados nas redes sociais, entre outros.

Para a avaliação do módulo, segue-se o formato de questionário, permitindo que o participante expresse quais foram os aprendizados, o que achou interessante e quais foram suas maiores dificuldades, para a geração de dados que poderão servir, futuramente, na melhoria dos processos.

4.2.4 Lições

Para esta unidade de aprendizagem, são previstas atividades de caráter prático, de modo que possam proporcionar ao indivíduo uma experiência com a utilização das ferramentas disponíveis, previamente apresentadas no módulo anterior. O objetivo principal dessa unidade é que o funcionário tenha o contato, conhecimento e domínio sobre ferramentas básicas de criação de texto, edição de imagem, fotografia e edição de vídeo.

Sendo assim, as atividades incluem a produção de textos criativos e curtos, a preparação e produção de uma sessão de fotos e gravação de vídeos curtos, levando em consideração as lições aprendidas com os tutoriais. Para este módulo, em específico, a carga horária proposta deve ser um pouco maior, em virtude das atividades práticas, totalizando quatro horas. As ferramentas utilizadas serão os *softwares* de produção de texto (Microsoft Word ou Google Docs), bem como aplicativos de edição de fotos e vídeos para as redes sociais (CapCut, Instagram, TikTok etc.).

Em termos de conteúdos, neste módulo o participante utilizará os materiais apresentados no anterior em formato de tutorial para poder executar as atividades propostas e o seu formato de avaliação será a entrega de conteúdos em texto e audiovisual, para encerramento do processo de aprendizagem frente a esse programa de desenvolvimento.

4.2.5 Usabilidade

Como último quadrante do INFLU, a unidade de Usabilidade tem como objetivo avaliar a efetividade do treinamento aplicado ao funcionário no sentido de desenvolvimento pessoal e aptidão para, enfim, colocar em prática no âmbito interno da empresa todas as lições e aprendizados que obteve durante o período.

Entre as atividades do módulo final estarão a participação efetiva em movimentos reais feitos através da comunicação interna da organização, a participação em evento de início do projeto e apresentação do mesmo para todos os públicos que pertencem ao ambiente interno da organização. A carga horária para este módulo será de duas horas e as ferramentas para a execução das atividades serão as disponibilizadas pela empresa: seja em um newsletter via e-mail, seja um post nas redes sociais ou intranet. O conteúdo apresentado serão os principais temas e assuntos que precisam ser abordados com todos os públicos da empresa, quais informações devem ser reforçadas e quais são as mais importantes no período de duração do programa.

A avaliação para este módulo poderá ser feita em formato de survey, apresentando pontos para a avaliação geral do funcionário participante, além de um Net Promoter Score ⁵ para avaliação da nota atribuída a todas as unidades de aprendizagem por parte dos participantes, no sentido de avaliar se o aprendizado e as lições foram efetivas e se o indivíduo se sente seguro para iniciar suas atividades enquanto funcionário *influencer*.

⁵ Net Promoter Score: “[...]pesquisa que utiliza dados quantitativos e qualitativos para avaliar o quanto os clientes estão satisfeitos com a experiência que tiveram (ou estão tendo) [...]” (Salesforce Brasil Blog, 2022)

4.3 O protótipo: matriz instrucional INFLU

Enfim, após os estudos acerca do referencial teórico, somados ao desenvolvimento da pesquisa e das descobertas, foi possível chegar a uma resposta satisfatória para a questão-problema apresentada inicialmente, além de cumprir o objetivo principal deste trabalho, com a elaboração e criação de uma matriz instrucional que servirá como base para a construção de um programa de desenvolvimento para funcionários *influencers* que atuem como agentes da informação no âmbito da comunicação interna corporativa.

Como dito, o protótipo da matriz instrucional INFLU traz quatro etapas denominadas de: introdução; noções básicas, ferramentas, lições e usabilidades, além de apresentar os objetivos de cada uma delas, as atividades, as ferramentas, o conteúdo e avaliação de cada etapa, num infográfico ilustrativo e resumido, a fim de facilitar seu uso e aproveitamento (Figura 28).

Na linha 1 do quadro explicitam-se os objetivos que cada unidade de aprendizagem busca alcançar, desde familiarizar o participante com as documentações e manuais básicos da organização, passando pelo desenvolvimento de lições e adaptando-se ao uso de ferramentas próprias, até chegar ao momento de avaliação do que foi construído.

Na linha 2, procura-se apresentar as atividades propostas para cada unidade de aprendizagem, para que a experiência possa ser vivida na prática através da realização de tarefas que irão contribuir para o desenvolvimento do aprendizado em cada participante.

A linha 3 apresenta quais são as ferramentas necessárias para a realização das tarefas, que serão essenciais para a próxima etapa, em que os conteúdos serão construídos.

Já na linha 4, mostra-se alguns exemplos de tipos de conteúdo a serem abordados em cada etapa, de modo que, ao final delas, o funcionário esteja apto a entregar, por exemplo, conteúdos audiovisuais e de texto para contribuir com os materiais da comunicação interna.

Por último, na linha 5, é feita a avaliação de cada módulo, levando em consideração questões a respeito do que foi aprendido e análise e crítica sobre a forma como todas as unidades foram aplicadas, se existem pontos de melhorias e quais possíveis sugestões podem ser dadas em relação ao programa como um todo.

Figura 28 - Matriz Instrucional INFLU



	I	N	F	L	U
	INTRODUÇÃO	NOÇÕES BÁSICAS	FERRAMENTAS	LIÇÕES	USABILIDADE
	Duração: 2h	Duração: 2h	Duração: 4h	Duração: 4h	Duração: 2h
OBJETIVOS	Familiarizar o funcionário com as normas e instruções do programa.	Identificar princípios de temas primordiais para a execução do programa.	Aprender a utilizar ferramentas que melhorem os processos de comunicação interna.	Conhecer e ter domínio sobre ferramentas básicas de texto e audiovisuais.	Avaliar a efetividade do treinamento com foco para o desenvolvimento pessoal.
ATIVIDADES	Acesso a documentos disponibilizados pela empresa: código de ética, manual de boas práticas etc.	Gamificações que abordem os conceitos explorados de maneira lúdica.	Tutoriais de criação de conteúdo em formatos variados (audiovisual, infográfico e texto)	Produção de texto, produção audiovisual, oratória.	Participação e organização de eventos e ações de endomarketing.
FERRAMENTAS	Repositório de arquivos digitais (nuvem ou drive compartilhado).	Metodologias ágeis: sites como Mentimeter e Fun Retrospectives.	Plataformas de vídeo ou streaming (YouTube, Vimeo, Microsoft Stream etc)	Softwares como Microsoft Word ou Google Docs, aplicativos de edição de fotos e vídeos (CapCut, Instagram, TikTok etc.).	Canais internos disponíveis: e-mail, intranet, redes sociais etc.
CONTEÚDOS	Missão, visão e valores da empresa; Questões éticas e de conduta, disponibilizadas nos manuais.	Conceitos de Competência em Informação, Employer branding, Funcionários Influencers etc.	Dicas de como produzir textos; saber falar em público, tirar fotos ou gravar vídeos com o celular.	Materiais apresentados no módulo anterior em formato de tutorial.	Entrega de conteúdos em texto e audiovisual.
AValiação	Questionário sobre o conteúdo apresentado.	Questionário sobre o módulo e espaço aberto para sugestões referentes a temas do cotidiano.	Aplicação de questionário com espaço para insights.	Entrega de conteúdos em texto e audiovisual.	Survey para a avaliação geral, e Net Promoter Score para avaliação de todas as unidades de aprendizagem.

Fonte: da autora, 2024

Com esta matriz instrucional INFLU será possível elaborar um programa de desenvolvimento de funcionários *influencers*, com maior facilidade tendo como foco a construção da competência em informação nestes indivíduos participantes, de modo a ajudar no aprendizado e transformação destes agentes da informação no âmbito interno das empresas, alinhando os princípios da cultura organizacional com todos os nichos componentes do ecossistema da organização para que a imagem da marca empregadora possa se fortalecer com um time de pessoas especialistas e bem informadas acerca dos propósitos empresariais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho foi desenvolvido com o objetivo de elaborar uma matriz instrucional para ajudar nos programas de fortalecimento do *employer branding* de uma empresa, a partir da investigação sobre competência em informação dos embaixadores de marca, representados pelos funcionários *influencers*. Observou-se que o desenvolvimento desta competência em um indivíduo enriquece o meio em que ele está inserido, seja na vida pessoal ou profissional. O enfoque da pesquisa foi no âmbito interno de uma empresa privada, e constatou-se que:

- A competência em informação e as *soft skills* estão diretamente relacionadas e são essenciais para que haja a construção de uma cultura organizacional robusta e alinhada com os valores de seus funcionários.
- Uma vez que a cultura esteja bem estruturada, a satisfação dos funcionários, cujos valores estão alinhados a ela é maior, enaltecendo o sentimento de pertencimento a empresa, favorecendo uma visão positiva sobre ela e suas práticas, endossando o discurso de que ali é um bom lugar para se trabalhar, fortalecendo o *employer branding*.
- Um dos pontos principais do *employer branding* interno caracteriza-se pelo treinamento e desenvolvimento dos funcionários de uma empresa. Uma vez capacitados e com acesso à informação, desenvolve-se esta competência nos indivíduos, o que possibilitará o surgimento de novas habilidades e domínio de novas mídias.
- Os funcionários que tiverem desenvoltura e habilidade para manusear as informações de forma eficaz e com qualidade podem ser considerados representantes da comunicação interna, o que os acomoda no perfil de embaixadores da marca.
- Os colaboradores competentes em informação e alinhados ao perfil de um embaixador da marca têm o poder de engajar e influenciar diferentes grupos de pessoas que pertencem ao mesmo ambiente organizacional, podendo ser considerados, e nomeados como funcionários *influencers*.
- Para a formação de um profissional capacitado e competente em informação, que influencie e engaje os mais diversos públicos, é necessário que faça parte de um processo de aprendizagem e de conhecimento. Sendo assim, a proposta da Matriz Instrucional INFLU pode ser adequada para o desenvolvimento deste profissional.

Este estudo não encerra a pesquisa sobre o tema, apenas traz uma contribuição sobre o funcionário *influencer* oferecendo um caminho a seguir a partir da matriz INFLU.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. *On branding*. Porto Alegre, Bookman, 2015.
- ACADÊMICA. Análise de Conteúdo. 2020. Disponível em: <https://www.analisedeconteudo.com.br/mapa-analise-conteudo> . Acessado em: fev. 2024.
- ALCADIPANI, R.; CRUBELLATE, J. M. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. *Revista De Administração De Empresas*, São Paulo, v. 43, n. 2, 2003, p. 64-77. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/PHGrY6x6yMfqR8Xr59ctt7d/?lang=pt> Acessado em: jul. 2023.
- ALVES, C. V. O. C.; BELLUZZO, R. C. B. A Competência em informação como elemento essencial para a mediação da informação em ambiente organizacional na sociedade midiaticizada. *Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação*, São Paulo, v. 18, p. 01-18, 2022. Disponível em: <https://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/download/1811/1368&hl=pt-BR&sa=T&oi=gsb-gga&ct=res&cd=0&d=14717507405809566668&ei=MlzAZLu3K8zEmAHB7qewDQ&scisig=ABFrS3wRx-xDnRXW8cCRv2RIRsmD> Acessado em: jul. 2023.
- AMBLER, T.; BARROW, S. The employer brand. *The Journal of Brand Management*, Londres, v. 4, n. 3, p. 185-206, 1996. Disponível em: <https://employerbrandingpratico.it/wp-content/uploads/2022/02/The-employer-brand-Tim-Ambler-and-Simon-Barrow.pdf> Acessado em: jul. 2023.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70. 2002.
- BARREIRO, R. M. C. Um breve panorama sobre o Design Instrucional. *EaD em Foco*, [S. l.], v. 6, n. 2, 2016. Disponível em: <https://eademfoco.cecierj.edu.br/index.php/Revista/article/view/375> . Acessado em: fev. 2024.
- BELLUZZO, R. C. B. Construção de mapas: desenvolvendo competências em informação e comunicação. Bauru, Cá entre Nós, 2007.
- BELLUZZO, R. C. B. As competências do profissional da informação nas organizações contemporâneas. *Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação*, São Paulo, v. 7, n. 1, 2011, p. 58-73. Disponível em: <https://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/view/180/186> . Acessado em: mai, 2023.
- BELLUZZO, R. C. B. O estado da arte da competência em informação (CoInfo) no Brasil: das reflexões iniciais à apresentação e descrição de indicadores de análise. *Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação*, São Paulo, v. 13, n. especial, p. 47-76, jan./jul. 2017. Disponível em: <https://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/view/648> . Acessado em: jul. 2023.
- BELLUZZO, R. C. B. Competência em informação (CoInfo) e midiática: inter-relação com a Agenda 2030 e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) sob a ótica da educação contemporânea. *Revista Folha de Rosto em Biblioteconomia e Ciência da Informação*, v.4, n. 1, p. 15-24, jan./jun., 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufca.edu.br/ojs/index.php/folhaderosto/article/view/289>. Acessado em: jul. 2023.

BELLUZZO, R.C.B. Transformação digital e competência em informação: reflexões sob o enfoque da Agenda 2030 e dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. *Conhecimento em Ação*, Rio de Janeiro, v.4, n.1, jan/jun. 2019. Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/rca/article/view/26573/> Acessado em: jul. 2023.

BELLUZZO, R.C.B. O estado da arte da competência em informação no Brasil e o protagonismo científico. *Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação*, São Paulo, v.17, n. esp. V Seminário de Competência em Informação, p. 01-12, 2021. Disponível em: <https://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/view/1632> . Acessado em: mai, 2023.

BUCKLAND, M. K. Information as Thing. *Journal of the American Society of Information Science*. Berkeley, p. 351-360, 1991. Disponível em: [https://asistdl.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/\(SICI\)1097-4571\(199106\)42:5%3C351::AID-ASI5%3E3.0.CO;2-3](https://asistdl.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/(SICI)1097-4571(199106)42:5%3C351::AID-ASI5%3E3.0.CO;2-3) Acessado em: jan, 2024

CAMARGO, I.; ESTEVANIM, M.; SILVEIRA, S. C. Cultura participativa e convergente: o cenário que favorece o nascimento dos influenciadores digitais. *Revista Comunicare*, v. 17, São Paulo, 2017. Disponível em: <https://static.casperlibero.edu.br/uploads/sites/5/2020/12/comunicare17-especial.pdf> Acessado em: jul. 2023.

CASTELLS, Manuel. A era da informação: economia, sociedade e cultura. In: *A Sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 2000. v. 1. Disponível em: https://www.academia.edu/42607945/CASTELLS_Manuel_A_sociedade_em_rede_vol_I_1 Acessado em jan/24

CLAVERY, S. *Isso é employer branding?* São Paulo, Leader. 2020.

CURVELLO, J. J. A. *Comunicação interna e cultura organizacional*. Brasília, Casa das Musas, 2012.

DHANESH, G. S.; PICHERIT-DUTHLER, G. Remote internal crisis communication (ricc) – role of internal communication in predicting employee engagement during remote work in a crisis. *Journal of Public Relations Research*. 2021. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2022-12660-001> Acessado em: jul. 2023.

DIALOG. CI. Por que minha empresa precisa ter um time de embaixadores internos? 2022. Disponível em: <https://blog.dialog.ci/por-que-minha-empresa-precisa-ter-um-time-de-embaixadores-internos/> Acessado em: jun. 2023.

DUDZIAK, E. A. Information literacy: princípios, filosofia e prática. *Ciência da Informação*, Brasília, DF, v. 32, n. 1, 2003. Disponível em: <https://revista.ibict.br/ciinf/article/view/1016> . Acessado em: abr. 2023.

EXAME. Como frear o uso excessivo de informação. 2022. Disponível em: <https://exame.com/colunistas/sua-carreira-sua-gestao/infocacao-como-frear-o-excesso-de-informacao/>. Acessado em: jan. 24.

FIGUEIREDO, A. D. Compreender e desenvolver as competências digitais, *RE@D - Revista de Educação a Distância e Elearning*, Lisboa, Portugal. 2019, v. 2 n. 1, pág. 1-8. Disponível em: https://revistas.rcaap.pt/lead_read/article/view/22051 Acessado em: abr. 2023.

FILATRO, A. Design Instrucional contextualizado. Associação Brasileira de Educação A Distância. 2004. Disponível em: <https://www.abed.org.br/congresso2004/por/htm/049-TC-B2.htm>. Acessado em: fev. 2024.

FILATRO, A. Design instrucional na prática. 1. ed. São Paulo, SP: Pearson, 2008. *E-book*. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acessado em: jan. 2024.

FORBES. Na briga por talentos, funcionários viram influencers das empresas. 2022. Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2022/08/empresas-transformam-funcionarios-em-influencers-na-guerra-por-talentos/> Acessado em: jul. 2023.

GAMA, B.; MASCARENHAS, B. G.; MANSI, V. Employer Branding: mais conceitos, mais modelos e mais práticas. São Paulo, Haikai, 2023.

GIL, Carlos, A. *Como elaborar projetos de pesquisa*, 4ª edição. São Paulo, Atlas, 2002.

INFLUENCY.ME. Influenciador digital: o que é e como classificá-lo? 2017. Disponível em: <https://www.influency.me/blog/influenciador-digital/> Acessado em: jul. 2023.

JÚNIOR, W. C. da Fonseca. Análise de conteúdo. In: BARROS, A.; DUARTE, J. (orgs.). *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GUPY. *Fit cultural*: descubra o que é e como avaliar o candidato. 2023. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/fit-cultural> Acessado em: jul. 2023.

KARHAWI, I. *Influenciadores digitais: conceitos e práticas em discussão*. Revista Comunicare, v. 17, São Paulo, 2017. Disponível em: <https://static.casperlibero.edu.br/uploads/sites/5/2020/12/comunicare17-especial.pdf> Acessado em: jul. 2023.

KUNSCH, M. M. K. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*, São Paulo, Summus, 2003.

KUNSCH, M. M. K. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas In: MARCHIORI, M. *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006, pp.167-190. Disponível em: <https://professor.pucgoias.edu.br/SiteDocente/admin/arquivosUpload/11868/material/Comunica%C3%A7%C3%A3o%20organizacional%20conceitos%20e%20dimens%C3%B5es%20do%20estudos%20e%20das%20pr%C3%A1ticas.pdf> Acessado em: jul. 2023.

LABIRINTO DO SABER. Competência em Informação e Midiática (CoInfo). 2023. Disponível em: <https://labirintodosaber.com.br/competencia-em-informacao-e-midiatica>. Acessado em: fev. 2024.

LINKEDIN. *Embaixadores internos da marca: como desenvolvê-los?* 2019. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/embaixadores-internos-da-marca-como-desenvolv%C3%AA-los-luzya-marxiellen/?originalSubdomain=pt> Acessado em: jul. 2023.

LINKEDIN. 11 empresas e suas dicas de employer branding para atrair os melhores talentos. 2021. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/11-empresas-e-suas-dicas-de-employer-branding-para-os-gabriel/> Acessado em: jun, 2023.

LINKEDIN. #TrabalheComigo: Funcionários viram influencers das empresas. 2022. Disponível em: <https://www.linkedin.com/news/story/trabalhecomigo-funcion%C3%A1rios-viram-influencers-das-empresas-4938305/> Acessado em: jul. 2023.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARÍN-PÉREZ, B. Convertir a los colaboradores en embajadores de la marca: plan de comunicación interna para la televisión autonómica valenciana À punt. *El profesional de la información*, Granada, v. 28, n. 5, 2019. Disponível em: https://www.academia.edu/49611194/Comunicar_dentro_para_comunicar_fuera_c%C3%B3mo_convertir_a_los_colaboradores_en_prescriptores_de_la_marca Acessado em: jul. 2023.

MASCARENHAS, B. G. Employer branding no ciclo de relacionamento com empregados. *Comunicação com líderes e empregados*. São Paulo, v. 3, p. 103-108, 2017. Disponível em: <https://static.casperlibero.edu.br/uploads/2017/09/18-Employer-branding-no-ciclo-de-relacionamento-com-empregados.pdf> Acessado em: jul. 2023.

MENEZES, L. P. M. S. *De colaborador a embaixador da marca: a Lusíadas Saúde como estudo de caso*. Orientadora: FERREIRA, I. 2018. 128 fls. Dissertação (Mestrado) – Ciências da Comunicação, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova Lisboa, Lisboa, Portugal, 2018.

MICHEL, M. H. *Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais*. São Paulo: Atlas, 2009.

MORE THAN DIGITAL. *Employer Branding*: definição e dimensão de marca do empregador. 2022. Disponível em: <https://morethandigital.info/pt-pt/employer-branding-definicao-e-dimensao-de-marca-do-empregador/> Acessado em: jul. 2023.

NASCIMENTO, A. C. S. *A marca do empregador*: “Employer Branding” como meio de atrair pessoas para as organizações. Orientadora: VALENTE, M. J. 2013. 73 fls. Dissertação (Mestrado) – Marketing e Comunicação, Escola Superior De Tecnologias E Gestão, Instituto Politécnico Da Guarda, Guarda, Portugal, 2013.

OLTRAMARI, A. P.; CORDOVA, R. e TONELLI, M. J. Trabalhador-consumidor: a atração de jovens pelo employer branding na escolha profissional. *Cad. EBAPE.BR*, v. 17, Edição Especial, Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395176652> Acessado em: jun, 2023.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS BRASIL. Transformando nosso mundo: agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável. 2015. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/91863-agenda-2030-para-o-desenvolvimento-sustent%C3%A1vel> Acessado em: jul. 2023.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, A CIÊNCIA E A CULTURA. Alfabetização midiática e informacional: currículo para formação de professores. 2013. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000220418> Acessado em: jul. 2023.

PACTO GLOBAL. A iniciativa. 2023. Disponível em: <https://www.pactoglobal.org.br/a-iniciativa> Acessado em: nov. 2023.

PEREIRA, C; ANTUNES, A; MAIA, A. Embaixadores de marca: reconhecimento e prestígio ‘entre a vida ordinária e o sucesso’. Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação, XXV Encontro Anual da Compós, Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 7 a 10 de junho de 2016. Disponível em: <https://docplayer.com.br/68215487-Embaixadores-de-marca-reconhecimento-e-prestigio-entre-a-vida-ordinaria-e-o-sucesso-1.html> Acessado em: jul. 2023.

PORTAL SÓLIDES. O que é EVP e qual sua influência na organização? 2020. Disponível em: <https://blog.solides.com.br/o-que-e-evp/> Acessado em: jul. 2023

RICARDOSDELIMA. Metodologias ativas na educação inovadora. 2020. Disponível em: <http://ricardosdelima.com.br/site/category/metodologias-ativas-na-educacao-inovadora/>. Acessado em: fev. 2024.

ROBBINS, S. P. Comportamento organizacional. 11. ed. São Paulo: Pearson, 2005. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br> . Acessado em: jul. 2023.

ROCK CONTENT. Digital influencer: o que é e como se tornar um influenciador digital. 2019. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/talent-blog/digital-influencer/> Acessado em: jul. 2023.

ROCK CONTENT. O que é embaixador de marca? Tudo sobre o assunto e como escolher um para a sua empresa. 2020. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/embaixador-da-marca/> Acessado em: jun, 2023.

ROCK CONTENT. 6 motivos para enviar newsletters para seus clientes. 2020. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/talent-blog/por-que-enviar-newsletters/>. Acessado em: fev. 2024.

SALESFORCE BRASIL BLOG. NPS: O que é e como calcular? 2022. Disponível em: <https://www.salesforce.com/br/blog/net-promoter-score/>. Acessado em: fev, 2024.

SALVADOR, J.C. Relación entre objetivos de desarrollo sostenible Y alfabetización mediática e informacional. *International Visual Culture Review*, Madrid, v.12, n.3, p.2-14. 2022. Disponível em: <https://journals.eagora.org/revVISUAL/article/view/3739> Acessado em: jul. 2023.

SANTOS, V. C. B. dos; SANTOS, C. A. dos; YAFUSHI, C. A. P.; BELLUZZO, R. C. B. A comunicação, a cultura organizacional e a competência em informação nas organizações sob o prisma das reflexões contemporâneas. *Brazilian Journal of Development*, [S. l.], v. 5, n. 3, p. 2366–2386, 2019. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/1285> . Acesso em: fev. 2024.

SANTOS, C. M. R. G. dos. *Pesquisa de Opinião Pública: como fazer, princípios, métodos e dicas*. Bauru, SP: Faac/Unesp, 2015.

SEBRAE. Você sabe o que são soft skills? 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/voce-sabe-o-que-sao-soft-skills,dd08aa5148f55810VgnVCM100000d701210aRCRD> Acessado em: jul. 2023.

TERRA, C. F. De CEO a influencer: o líder e seu papel nas plataformas sociais digitais. Congresso Internacional Comunicação E Consumo, 2021. Disponível em: <https://comunicon.espm.edu.br/wp-content/uploads/2021/11/GT-09-Carolina-TERRA.pdf> Acessado em: jul. 2023.

TERRA, C. F. *Marcas influenciadoras digitais*. Santo André/SP: Difusão Editora, 2021.

TERRA, C. F.; MARTINO, L. M. S. De funcionário a influencer: novas atribuições comunicacionais? *Revista Dispositiva*, Belo Horizonte, v.12, n. 21, p.35-56. 2023. Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/dispositiva/article/view/29421/20677> Acessado em: jun, 2023.

THELEN, P. D. Internal communicators' understanding of the definition and importance of employee advocacy. *Public Relations Review*, v. 46, n. 4, 2020. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0363811120300734?via%3Dihub> Acessado em: jun, 2023.

TKALAC VERČIČ, A.; MEN, L. R. Redefining the link between internal communication and employee engagement. *Public Relations Review*, v. 49, n. 1, 2023. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0363811122001345?via%3Dihub> Acessado em: jul.2023

UNESCO. Marco de Avaliação Global da Alfabetização Midiática e Informacional (AMI): disposição e competências do país. – Brasília: UNESCO, Cetic.br, 2016. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000246398> . Acessado em: fev. 2024.

VALENTIM, M. L. P; TEIXEIRA, T. M. C. Fluxos de informação e linguagem em ambientes organizacionais. *Inf. & Soc.:Est.*, João Pessoa, v.22, n.2, p. 151-156, maio/ago. 2012. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/10651> Acessado em: jan, 2024.

VITORINO, E. V.; PIANTOLA, D. Dimensões da competência informacional (2) *Ciência da Informação*, Brasília, DF, v. 40 n. 1, p.99-110, jan./abr., 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ci/a/SjcbWRPPfNPjhF5DhFTSkcv/> Acessado em: jul, 2023.

APÊNDICE 1 – ROTEIRO ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE

Link para acesso das entrevistas:

https://drive.google.com/drive/folders/19tmDBIRriuchLxsO-OcU_DJKOoEDJjPL?usp=drive_link

Roteiro base para entrevista em profundidade

Entrevistados:

Empresa	Cargo	Cidade	Nº de funcionários
A	Gerente de Marketing	Bauru	+4.000
B	Gerente de RH	Bauru	+2.000
C	Gerente de RH	Bauru	+16.000

Questões para a entrevista:

1. Você já ouviu falar sobre “Competência em Informação” ou “*Information literacy*”? Se sim, descreva o seu conceito.
2. Você já ouviu falar sobre “Funcionários *influencers*”? Se sim, descreva o seu conceito.
3. Indique 5 habilidades que julga ser importante para que um funcionário seja considerado um embaixador da marca, tanto interna quanto externamente.
4. Indique 5 habilidades no acesso e uso da informação que considera as mais importantes e que a empresa ofereceu condições para o seu desenvolvimento.

APÊNDICE 2 – QUESTIONÁRIO PARA APLICAÇÃO DA PESQUISA

Link para acesso: <https://forms.gle/iSPotM2nuUMSZYjbA>

2/24/24, 9:24 AM

Pesquisa sobre funcionários influencers como embaixadores de uma marca empregadora

Pesquisa sobre funcionários influencers como embaixadores de uma marca empregadora

Olá! Esse questionário faz parte do projeto de qualificação de Mestrado Profissional em Mídia e Tecnologia pela UNESP Bauri, com o título de "FUNCIONÁRIOS-INFLUENCERS".

OS

AGENTES DA COINFO NO FORTALECIMENTO DAS MARCAS EMPREGADORAS, desenvolvido pela mestranda Aline Umann e conta com questões de múltipla escolha, voltadas às percepções pessoais sobre programas de embaixadores de marca nas empresas e do papel de funcionários influencers como fortalecedores do employer branding.

Sua resposta é anônima e nenhuma informação pessoal será divulgada.

Ao responder o questionário, você estará aceitando o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido que, segundo a resolução CNS nº 466 de 2012, define O Termo de Consentimento Livre e

Esclarecido - TCLE como o "documento no qual é explicitado o consentimento livre e esclarecido do participante e/ou de seu responsável legal, de forma escrita, devendo conter todas as informações necessárias, em linguagem clara e objetiva, de fácil entendimento, para o mais completo esclarecimento sobre a pesquisa a qual se propõe participar."

Caso queira ler e assinar o Termo de Livre Consentimento, clique

aqui: <https://drive.google.com/file/d/12urcDk1O4TIP1iencGFNz30eW4DMQgsk/view?usp=sharing>

aline.umann@unesp.br [Mudar de conta](#)

🔒 Não compartilhado

* Indica uma pergunta obrigatória

Declaro que li e concordo com o Termo de Livre Consentimento. *

☐ Concordo

☐ Não concordo

1. Qual o PRINCIPAL meio que usa para se informar sobre: *

	Jornal	Rádio	TV	Internet (Google, sites etc.)	Redes Socials	WhatsApp
Assuntos da sua empresa	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Assuntos do mundo	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Tecnologia e ciência	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Temas de seus hobbies e lazer	☐	☐	☐	☐	☐	☐

2. Com que frequência você se informa sobre: *

	Diariamente	1 vez por semana	A cada 15 dias	Mensalmente	Raramente/nunca
Notícias da região	☐	☐	☐	☐	☐
Assuntos gerais	☐	☐	☐	☐	☐
Assuntos sobre a empresa em que trabalha	☐	☐	☐	☐	☐
Temas de interesse particular	☐	☐	☐	☐	☐

2/24/24, 9:24 AM

Pesquisa sobre funcionários influencers como embaixadores de uma marca empregadora

3. Avalie seu nível de uso dos canais de comunicação em sua empresa *

	Muito	Pouco	Não uso	Não tem
Jornal Corporativo	☐	☐	☐	☐
Revista Corporativa	☐	☐	☐	☐
Boletim Impresso	☐	☐	☐	☐
Jornal, Revista ou Boletins Virtuais	☐	☐	☐	☐
Newsletter	☐	☐	☐	☐
Mural de Comunicação	☐	☐	☐	☐
Faixas e Cartazes	☐	☐	☐	☐
Site da Empresa	☐	☐	☐	☐
Intranet	☐	☐	☐	☐
Mídias Sociais	☐	☐	☐	☐
WhatsApp Corporativo	☐	☐	☐	☐

4. Qual sua PRINCIPAL FONTE de informação que utiliza para assuntos de sua empresa ou trabalho? *

- ☐ Amigos e colegas de trabalho
- ☐ Bases de dados
- ☐ Intranet
- ☐ Artigos e bibliografias
- ☐ Google ou outras ferramentas de busca
- ☐ Outros:

5. Qual sua SEGUNDA FONTE de informação que utiliza para assuntos de sua empresa ou trabalho? *

- ☐ Amigos e colegas de trabalho
- ☐ Bases de dados
- ☐ Intranet
- ☐ Artigos e bibliografias
- ☐ Google ou outras ferramentas de busca
- ☐ Outros:

6. Como seleciona as fontes de informação que normalmente usa em dia a dia no trabalho? *

- ☐ Pela autoridade do autor
- ☐ Pelo tema ou palavra chave de interesse
- ☐ Por recomendação de terceiros
- ☐ Pela clareza da exposição do artigo
- ☐ Pela profundidade de tratamento do tema
- ☐ Não sei responder
- ☐ Outros:

2/24/24, 9:24 AM

Pesquisa sobre funcionários influencers como embaixadores de uma marca empregadora

7. Qual o procedimento que adota quando vai fazer uma pesquisa no trabalho *

- ☐ Começa do zero
- ☐ Usa informações guardadas em outros arquivos
- ☐ Conversa com colegas sobre o tema
- ☐ Outro:



2/24/24, 9:24 AM

Pesquisa sobre funcionários influencers como embaixadores de uma marca empregadora

8. Avalie seu nível de concordância com as seguintes afirmações *

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Neutro	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Na minha atuação profissional tenho facilidade para colher informações da minha área de trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
Tenho dificuldades para socializar as informações do trabalho com colegas.	☐	☐	☐	☐	☐
É importante utilizar outras fontes de informação - além das oferecidas pela empresa - para aumentar o conhecimento sobre o assunto.	☐	☐	☐	☐	☐
Durante uma pesquisa tenho facilidade para modificar o tipo de informação que vou precisar.	☐	☐	☐	☐	☐
Tenho facilidade para identificar o valor dos documentos, pessoas e instituições que vou aproveitar no meu trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
Sei diferenciar os vários tipos de fontes de informação. Por exemplo: as oficiais da empresa, o que corre internamente nos corredores; o que se fala externamente (consumidores e população em geral); e o que é fake news.	☐	☐	☐	☐	☐
A informação de qualidade é imprescindível para a tomada de decisões na empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
É importante um cronograma factível para a obtenção da informação necessária em qualquer trabalho/ ação empresarial.	☐	☐	☐	☐	☐



2/24/24, 9:24 AM

Pesquisa sobre funcionários influencers como embaixadores de uma marca empregadora

9. O que considera MAIS importante quando vai transmitir uma mensagem no trabalho? *

- ☐ O que deseja transmitir
- ☐ Para qual público vai falar
- ☐ Como sua empresa ou marca quer ser vista
- ☐ Qual vocabulário usar
- ☐ Qual o objetivo da mensagem (vender, ampliar engajamento etc.)
- ☐ Outro:

10. Para você, o que é ser competente em informação? *

Sua resposta

11. Para você, o que é um embaixador de marca? *

Sua resposta

12. Qual a PRINCIPAL característica de um embaixador de marca? *

- ☐ Conhecer e "diletrar" a marca ou a empresa que atua
- ☐ Ter popularidade junto aos colegas de trabalho
- ☐ Não se envolver em polêmicas no trabalho
- ☐ Ter habilidade para conectar a marca e produtos junto ao público
- ☐ Saber usar conteúdos e formas de expressão alinhados com os valores da marca
- ☐ Saber motivar as pessoas para as características positivas da marca

13. Para você, o que é um funcionário influencer? *

Sua resposta

14. Quais habilidades e atributos são necessários para um funcionário influencer? Marque até 3 opções. *

- ☐ Boa comunicação
- ☐ Visão sistêmica da empresa
- ☐ Orgulho em pertencer à empresa
- ☐ Alcance dentro da empresa (relacionamento com diversas áreas)
- ☐ Bom relacionamento
- ☐ Ser bem informado
- ☐ Ter senso crítico
- ☐ Ter presença nos canais de comunicação
- ☐ Participação nas ações internas da empresa

15. Você acredita que ter um grupo de funcionários influencers impacte na satisfação de um colaborador em trabalhar na empresa? *

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não sei dizer



2/24/24, 9:24 AM

Pesquisa sobre funcionários influencers como embaixadores de uma marca empregadora

16. Você acredita que um grupo de funcionários influencers tem a capacidade de melhorar a comunicação interna da empresa? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pouco provável

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Muito provável

17. Na sua visão, de que maneira ter um grupo de funcionários influencers poderia impactar na sua rotina interna da empresa? *

- ☐ Através do grupo de influencers, me manteria melhor informado sobre as ações e iniciativas internas
- ☐ Através do grupo, teria contato com a cultura da empresa com maior profundidade
- ☐ Através do grupo, poderia me engajar mais nas ações internas realizadas pela empresa
- ☐ Acredito que um grupo de funcionários influencers não teria impacto na minha rotina

18. Qual a principal dificuldade enfrentada na busca de informações em sua empresa? *

Sua resposta

19. Qual ferramenta sua empresa oferece para o acesso e uso da informação em seu trabalho? *

- ☐ Treinamentos
- ☐ Manual de boas práticas
- ☐ Tutorial
- ☐ Monitoria
- ☐ Não oferece

20. Quando precisa compartilhar uma informação com seus colegas de trabalho qual a PRINCIPAL AÇÃO que leva em consideração? *

- ☐ Selecionar a informação relevante baseado na compreensão das ideias dos receptores
- ☐ Reformular os conceitos com suas próprias palavras
- ☐ Identificar a atualidade e os impactos da informação nos receptores
- ☐ Examinar e comparar a informação de várias fontes para avaliar a sua confiabilidade, validade, precisão, autoridade, atualidade e ponto de vista ou tendências
- ☐ Analisar a pertinência da informação para a empresa
- ☐ Adequar a informação aos princípios e valores da empresa
- ☐ Outro:



2/24/24, 9:24 AM

Pesquisa sobre funcionários influencers como embaixadores de uma marca empregadora

21. Avalie seu nível de conhecimento sobre a compreensão das questões legais * e éticas que envolvem a informação sobre:

	Muito	Regular	Pouco
Questões relacionadas ao livre acesso e acesso restrito de informações na organização	☐	☐	☐
Questões legais acerca do direito de propriedade intelectual	☐	☐	☐
Questões sobre as políticas institucionais de acesso e uso das fontes de informação	☐	☐	☐
Questões sobre a preservação da integridade das fontes de informação, equipamentos, sistemas e instrumentos disponibilizados	☐	☐	☐
Permissão para copiar textos, imagens ou sons incluídos em seu produto final	☐	☐	☐

22. Qual sua capacidade de comunicação com: *

	Muito	Regular	Pouco
Seus colegas de trabalho	☐	☐	☐
Seus familiares	☐	☐	☐
Seus chefes	☐	☐	☐
Seus subordinados	☐	☐	☐
Seus amigos	☐	☐	☐

Fale um pouco sobre você

23. Tempo de trabalho na empresa *

- ☐ Menos de 2 anos
☐ De 2 a 4 anos
☐ 5 a 7 anos
☐ 8 a 10 anos
☐ Mais de 10 anos



2/24/24, 9:24 AM

Pesquisa sobre funcionários influencers como embaixadores de uma marca empregadora

24. Função ocupacional *

- ☐ Especialista
- ☐ Analista
- ☐ Assistente
- ☐ Auxiliar
- ☐ Operador ou operadora
- ☐ Estagiário ou estagiária
- ☐ Liderança
- ☐ Diretoria

25. Área de atuação na empresa *

- ☐ Administrativo
- ☐ Operação

26. Idade *

- ☐ 18 a 30 anos
- ☐ 31 a 40 anos
- ☐ 41 a 50 anos
- ☐ Mais de 50 anos

27. Grau de escolaridade *

- ☐ Graduação
- ☐ Especialização
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutorado
- ☐ Ensino Médio

[Enviar](#)[Limpar formulário](#)

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Este formulário foi criado em Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho". [Desenvolva o seu](#)

Google Formulários

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfZ2Z2e1Ls9D4DW8fluLMCwxBG3wE7AVTnaOd8lapY2yBgVFA/viewform?pli=1>

8/9

APÊNDICE 3 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE

(Conselho Nacional de Saúde, Resolução 466/2012/Resolução 510/2016)

Gostaríamos de convidá-lo(a) a participar como voluntário(a) do projeto de pesquisa “FUNCIONÁRIOS *INFLUENCERS*: OS AGENTES DA COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO NO FORTALECIMENTO DAS MARCAS” sob responsabilidade da pesquisadora ALINE CORREIA UMANN. O motivo que nos leva a realizar essa pesquisa é compreender em que medida o desenvolvimento de competências informacionais pode ajudar a melhorar o desenvolvimento de funcionários *influencers* para gerar valor ao employer branding de uma empresa.

Nesta pesquisa pretende-se analisar a competência em informação como a catalisadora de valores para o employer branding de uma empresa, descrevendo o perfil de um funcionário *influencer*, discutindo a competência no processo de formação de influenciadores na comunicação interna e criando um esboço de programa de desenvolvimento de funcionários influenciadores para agregar valores ao employer branding de uma empresa privada.

Caso você concorde em participar, deverá participar da sessão online de entrevista em profundidade, de forma individual, que será gravada, sendo que esta não divulgará nenhum dado pessoal (nome, idade, cargo etc.) do participante. Só serão nominadas as falas e nome dos participantes com sua anuência por escrito, sem submetê-lo a qualquer tipo de constrangimento. Os riscos deste tipo de participação, ao responder o questionário, são mínimos no que se refere a sujeições.

Esclarecemos ainda, que o participante deste estudo não terá custo algum e nem receberá qualquer vantagem financeira. Ele estará livre para participar ou recusar-se, podendo voltar atrás ou parar de responder o questionário a qualquer momento. Sua participação é voluntária e o fato de não participar não trará qualquer penalidade ou dano, embora deva-se salientar que será muito importante sua opinião para este estudo.

O pesquisador não vai divulgar seu nome e os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada, caso haja interesse. Todo material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão. Você não será identificado (a) em nenhuma publicação que possa resultar.

Os dados coletados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos. Decorrido este tempo, o pesquisador avaliará os documentos para a sua destinação final, de acordo com a legislação vigente. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo, atendendo a legislação brasileira (Resolução Nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde), utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos.

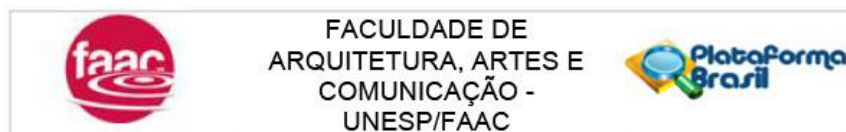
Por ser um questionário online você poderá ler este termo de consentimento e salvá-lo em seus arquivos, além de expressar seu consentimento no campo abaixo deste próprio formulário para aceitar ou não a participação no estudo.

() Declaro que CONCORDO em participar da pesquisa e que me foi dada à oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

() Declaro que NÃO QUERO participar da pesquisa e que me foi dada à oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas

Bauru , _____ de _____ de 2023

ANEXO 1 – APROVAÇÃO DA PESQUISA NA PLATAFORMA BRASIL



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: FUNCIONÁRIOS INFLUENCERS: OS AGENTES DA COINFO NO FORTALECIMENTO DAS MARCAS

Pesquisador: ALINE CORREIA UMANN

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 72952923.2.0000.5663

Instituição Proponente: Faculdade de Arquitetura, Artes, Comunicação e Design - Câmpus de Bauru

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 6.313.142

Apresentação do Projeto:

De acordo com a Autora, nesse Projeto de Mestrado, com o "(...) avanço das mídias digitais, a informação é disseminada em diversos canais e formas sendo levada diretamente ao cidadão, muitas vezes sem intermediação dos meios de comunicação oficiais. A qualidade da informação é fundamental para qualquer organização, independentemente de seu porte ou nicho de mercado, pois a gestão informacional tem impacto direto na melhoria do atendimento ao cliente, nos processos internos e nos resultados do negócio. Para se manter bem-informado, o cidadão tem o direito de receber essas informações de maneira objetiva, com qualidade, de modo que o transforme, capacite e o torne competente em informação. No contexto das organizações privadas, por exemplo, a robustez e o nível de informação que os seus funcionários possuem são capazes de potencializar a disseminação e vivência da cultura organizacional, agregando valor a sua marca empregadora. Neste sentido, buscam-se pessoas que possam endossar o discurso da marca e reproduzir os propósitos e valores desta, atuando como seus embaixadores. Regra geral, são funcionários, parte do corpo colaborativo da organização que possuem a competência para levar a informação, de maneira clara e objetiva, com o intuito de transmitir as práticas culturais aos outros colaboradores. Somado a isso, em meio à expansão da atuação das figuras dos influencers digitais, do marketing de influência e da plataforma dos negócios, surge um novo papel no ambiente laboral, que são os denominados 'funcionários-influencers'".

Endereço: Avenida Engenheiro Luiz Edmundo Carrijo Coube nº 14-01, Prédio da Seção Técnica de PósGraduação da
Bairro: VARGEM LIMPA CEP: 17.033-380
UF: SP Município: BAURU
Telefone: (14)3103-4880 Fax: (14)3103-8050 E-mail: cep.faac@unesp.br



FACULDADE DE
ARQUITETURA, ARTES E
COMUNICAÇÃO -
UNESP/FAAC



Continuação do Parecer: 6.313.142

Objetivo da Pesquisa:

Segundo a Autora, "(...) avaliar a competência informacional e midiática destes colaboradores, a fim de detectar seus contributos para a catalisação de valores para o employer branding das organizações. Para isso, pretende-se desenvolver um estudo de caso qualitativo em três fases: a primeira de caráter exploratório a partir da revisão bibliográfica para definir os conceitos e temas abordados, na visão de estudiosos da área; a segunda uma análise documental de materiais elaborados para a concretização de um programa de embaixadores de marca da empresa escolhida como foco do estudo; e a terceira, a pesquisa de campo, a partir de entrevistas semiestruturadas com participantes do programa existente e de um survey quantitativo, sobre a percepção das pessoas sobre as marcas empregadoras. Como resultado, espera-se que seja possível descrever o perfil ideal para um funcionário-influencer, apontando os fatores de competência informacional necessários em sua formação para a comunicação interna, elaborando um protocolo para o desenvolvimento de Programas de influencers que ajude a agregar valores ao 'employer branding' de organizações".

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Para a Autora, "(...) o risco de constrangimento e desconforto para a metodologia proposta pode ser considerado mínimo, uma vez que os entrevistados não terão sua identidade revelada, em hipótese alguma, preservando assim sua imagem e respostas, sem possibilidade de haver retaliação. O nome da empresa também não será divulgado em momento algum, preservando também sua imagem. Tanto na entrevista em profundidade quanto no survey haverá o termo de consentimento para os participantes concordarem ou não com a participação".

Quanto aos Benefícios, considera que "(...) A pesquisa contribuirá para percepções de melhoria no modelo de programa de embaixadores de marca nas empresas, de modo que a função de funcionário influencer possa ser reconhecida e enaltecida como um agente da comunicação, que possa levar a informação para todas as pessoas que trabalhem em uma empresa, de modo a torná-las competente em informação, refinando seu senso crítico e elucidando-as sobre os valores que a empresa em que atuam possui, com a perspectiva de melhorar o clima organizacional e o trabalho que exercem".

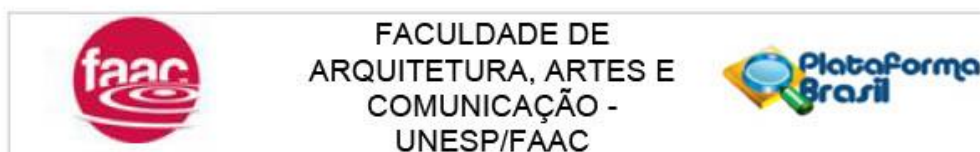
Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

A Pesquisa está bem fundamentada, articulada e com propósitos bem definidos.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

O TCLE está adequado e contempla o que é determinado nas Normativas.

Endereço: Avenida Engenheiro Luiz Edmundo Carrijo Coube nº 14-01, Prédio da Seção Técnica de PósGraduação da
Bairro: VARGEM LIMPA CEP: 17.033-360
UF: SP Município: BAURU
Telefone: (14)3103-4880 Fax: (14)3103-8050 E-mail: cep.faac@unesp.br



Continuação do Parecer: 6.313.142

Recomendações:

Não há.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Não há.

Considerações Finais a critério do CEP:

O Comitê acata o Parecer e Aprova o Projeto.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2156122.pdf	09/08/2023 20:11:30		Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	ALINE_UMANN_TCLE_Questionario.pdf	09/08/2023 20:11:10	ALINE CORREIA UMANN	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	ALINE_UMANN_TCLE_Entrevista.pdf	09/08/2023 20:10:00	ALINE CORREIA UMANN	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_de_pesquisa_Aline_Umann.pdf	09/08/2023 20:09:44	ALINE CORREIA UMANN	Aceito
Folha de Rosto	FOLHA_DE_ROSTO_CEP_ALINE_UMANN.pdf	02/08/2023 18:13:00	ALINE CORREIA UMANN	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

BAURU, 20 de Setembro de 2023

Assinado por:
Luiz Antonio Vasques Hellmeister
(Coordenador(a))

Endereço: Avenida Engenheiro Luiz Edmundo Carrijo Coube nº 14-01, Prédio da Seção Técnica de PósGraduação da
Bairro: VARGEM LIMPA CEP: 17.033-360
UF: SP Município: BAURU
Telefone: (14)3103-4880 Fax: (14)3103-8050 E-mail: cep.faac@unesp.br