

**Influenciadores e engajadores na gestão da comunicação interna:
um modelo para identificá-los nas organizações contemporâneas**

*Influencers and engagers in the management of internal communication:
a model to identify them in contemporary organizations*

Marcelo Pereira da SILVA¹
Luciana Saraiva de Oliveira JERÔNIMO²
Fernanda Aquino de Moraes Rêgo ALMEIDA³

Resumo

Investigamos o processo de influência em ambientes de trabalho e propomos um modelo de identificação de influenciadores que auxiliem na gestão da comunicação interna das organizações. Desta análise emergem três dimensões de reconhecimento de engajadores: 1. O influenciador sem autoridade; 2. Obediência aos princípios psicológicos; 3. Capacidade de planejar pequenas mudanças. Inferimos que o modelo que apresentamos pode contribuir de modo propositivo com a gestão da comunicação interna já que baseado em significados que constroem vínculos afetivos, simbólicos e relacionais entre as organizações e seus públicos interlocutores.

Palavras-chave: Comunicação interna. Modelo de identificação. Influenciador. Engajamento no trabalho.

Abstract

We investigate the process of influence in work environments and propose a model for identifying influencers to assist in the management of internal communication in organizations. From this analysis, three dimensions of recognizing influencers emerge: 1. the influencer without authority; 2. obedience to psychological principles; 3. the ability to plan small changes. The model we present can contribute in a propositional way to the management of internal communication since it is based on meanings that build affective, symbolic and relational bonds between organizations and their publics.

Keywords: Internal communication. Identification model. Influencer. Work engagement.

¹ Pós-doutor em Comunicação. Professor do Mestrado Interdisciplinar em "Linguagens, Mídia e Sociedade. Membro do grupo de pesquisa Sociedade Mdiatizada: Processos, Tecnologia e Linguagem da PUC-Campinas. E-mail: marcelosilva_rp@hotmail.com

² Doutora pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social pela PUCRS. Professora do Curso de Comunicação Social da UFMA. E-mail: lucianajerônimo29@gmail.com

³ Especialista em Gestão e Assessoria de Comunicação pela UFMA. Graduada em Relações Públicas pela UFMA e em Publicidade e Propaganda pelo UNICEUMA. E-mail: fernandamrego@hotmail.com

Introdução

As inovações tecnológicas, o fenômeno da digitalização, a expansão dos mercados e do consumo, as mudanças comportamentais e culturais levaram as organizações a ressignificarem e remodelarem sua forma de estabelecer e manter relacionamentos estratégicos, sobretudo com o público interno. Posto isso, a comunicação interna não pode apenas disseminar informação verticalmente por meio de veículos de comunicação interativa, devendo colaborar para a motivação dos empregados por meio do engajamento, diálogo, participação e escuta ativa, jogando luz sobre a construção de significados e geração de vínculos afetivos (CERANTOLA, 2016).

Na esteira de Lemos (2011), a comunicação oficial convive, dialogicamente, com a comunicação informal dentro e fora das organizações. Nesse sentido, o público interno está cada vez mais exposto a uma quantidade considerável de informações, numa velocidade nunca experimentada em decorrência do uso de tecnologias de comunicação, informação e compartilhamento que colaboram com a exposição (favorável ou não) das organizações, imperando a necessidade urgente do diálogo e da confiança.

O desafio da comunicação interna reside em encontrar a maneira adequada e eficiente de se comunicar, evoluindo para modelos dialógicos, que ressaltem que o profissional de comunicação interna deve estar atento aos impactos da tecnologia e das técnicas, mas não se tornar refém delas, haja vista a necessidade de se criar um ambiente de comunicação eficaz por meio de “estratégias de comunicação que ajudem as equipes a atingir seus objetivos de negócio” (GREGORY, 2017, p. 78).

Nesse contexto, a tradicional pirâmide da influência “de cima para baixo” perde espaço para os participantes que demandam voz: os empregados, pois hoje possuem uma variedade de ferramentas capazes de compartilhar informações e opiniões, estão familiarizados com as tecnologias, utilizam com fluência as mídias e redes sociais digitais adaptadas para o ambiente de trabalho etc. Com habilidades natas e/ou treinadas e instrumentos adequados, um empregado pode assumir o papel de *influencer*.

Diferentemente dos influenciadores digitais – que atuam no ambiente externo e, por isso, precisam ter alcance, ressonância e relevância –, e estão sujeitos às lógicas cambiantes das plataformas on-line que alteram seus critérios (MATOS, 2020), os influenciadores do ambiente interno carecem apenas de relevância, pois conhecem a identidade, os valores e a missão da organização e possuem autoridade para falar sobre

ela e indicar caminhos possíveis, antecipando soluções e facilitando o processo de adaptação às mudanças.

Destarte, objetivamos analisar o processo de influência em ambientes de trabalho e propor uma forma de identificação de influenciadores e engajadores que fomentem o gerenciamento da comunicação interna, destacando as perspectivas teóricas do Campo da Psicologia Social e da realidade desafiadora da comunicação interna das organizações.

Baseados em uma pesquisa bibliográfica (LAKATOS; MARCONI, 2010), especificamos o processo de influência, considerando: a) o modelo de influência sem autoridade de Allan Cohen e David Bradford e b) a perspectiva dos princípios universais de influência de Robert Cialdini. Analisamos a relação entre os influenciadores internos e os desafios da gestão da comunicação interna. Concluímos que as características e barreiras para o reconhecimento de influenciadores internos carece de um protocolo de identificação de potenciais atores para formulação de propostas, projetos e programas que qualifiquem a comunicação interna das organizações contemporâneas.

Influenciadores no ambiente de trabalho à luz de duas perspectivas teóricas

Estamos vivendo um momento de mudanças comportamentais, mercadológicas e tecnológicas que refletem sobremaneira no ambiente de trabalho, haja vista o crescimento vertiginoso do movimento de interatividade que vem alterando os processos comunicacionais das/nas organizações. Hoje, em qualquer empresa, é vital ter atenção à força que a influência das pessoas exerce nos meios em que se inserem, ou seja, a capacidade das pessoas de influenciar e persuadir, esteja ela no ambiente de trabalho ou não. Pensar nessa problemática nos leva a refletir acerca da sobrevivência das organizações contemporâneas.

Não é de hoje que influenciar e ser influenciado fazem parte do ambiente de trabalho, mas podemos afirmar que com o surgimento da Internet, das redes sociais online e da comunicação 2.0 foi propulsor de emergentes modos de persuasão, exigindo práticas de comunicação, no ambiente interno, que levassem em conta essas conexões e modos de expressão para a eficiência comunicativa da organização.

Independentemente das políticas e filosofias organizacionais, as pessoas, naturalmente, influenciam umas às outras. Nesse contexto, precisamos entender como se

dá essa relação e o processo de influência, que se tornam complexos no tocante às estruturas hierárquicas das corporações.

Influência é a habilidade de fazer prevalecer uma vontade, mobilizando pessoas para que façam as coisas acontecerem adequadamente. De acordo com o Dicionário Aurélio on-line (2022), influência significa “ação ou efeito de influir”, “ação de um agente físico sobre alguém ou alguma coisa, suscitando-lhe modificações”, ou ainda “Capacidade de ocasionar um resultado sobre algo ou alguém” e “Poder, prestígio ou autoridade que alguém usufrui em uma determinada sociedade ou em outro âmbito qualquer”.

No dia a dia do trabalho, as pessoas dependem de outras para alcançar as metas e os objetivos organizacionais que se materializam no propósito e na visão da empresa. Este universo se mostra fulcral para o início do processo de influência, haja vista que uma organização e cada sujeito que a ela pertence, é um tecido de comunicação, garantindo sentido e significado ao fazer humano (CERANTOLA, 2016).

O modelo de influência sem autoridade de Allan Cohen e David Bradford

Para Cohen e Bradford (2012), que estudam o processo de liderança, na interação humana, e sobretudo no ambiente de trabalho, as trocas e compartilhamentos são essenciais para tornar possível o funcionamento das organizações, pois é possível persuadir pessoas sobre as quais não se tem nenhuma autoridade, apenas estabelecendo cooperações em troca de benefícios que identificam como interessantes e relevantes.

As pessoas dificilmente conseguem fazer algo expressivo sozinhas, pois dependem umas das outras, e é assim que o processo de influência se estabelece nas sociedades, comunidades e organizações. A influência, portanto, pode ser praticada por qualquer pessoa, independentemente do cargo que ocupa na empresa.

O modelo de influência de Cohen e Bradford se baseia na reciprocidade e troca: quem se deixa influenciar será recompensado e o influenciador vai precisar ganhar confiança e mostrar ser um aliado, onde, ao final, todos ganham. Mas, para tanto, existem as moedas de troca, ou seja,

[...] para exercer influência sobre alguém, é preciso ter recursos que as outras pessoas desejam, para trocá-los por aquilo que você quer. A chave para a influência está pautada em um princípio que é subjacente

a todas as interações humanas: a lei da reciprocidade. (COHEN; BRADFORD, 2012, p. 17).

Sob essa perspectiva, Cohen e Bradford (2012) reforçam esse pensamento, afirmando que a oferta de algo de valor por aquilo que se deseja é a base em que cada modo de influência e de reciprocidade se faz atuante. A reciprocidade deve ser entendida como uma “crença quase universal de que as pessoas devem ser pagas pelo que fazem” (COHEN e BRADFORD, 2012, p. 17). Assim, esperamos receber de volta a cooperação que oferecemos, em determinado momento, a alguém. E esse pagamento é feito por meio de um sistema de “moedas de troca” ligado aos recursos tangíveis ou intangíveis que podem ser trocados e que são valorizados por quem os deseja, produzindo benefício mútuo, compensação e pagamento equivalente.

Existem, pelo menos, cinco tipos de “moeda de troca” que variam de acordo com a situação e tem sua valorização diferenciada de pessoa para pessoa: a) relacionadas à inspiração; b) relacionadas à tarefa; c) relacionadas à posição; d) associadas ao relacionamento; e) pessoais (COHEN; BRADFORD, 2012).

Cada pessoa valoriza o que recebe e várias são as percepções diante do que é trocado; uma mesma moeda de troca pode ter peso diferente, pois ela vai pesar segundo o que as pessoas valorizam. Algumas pessoas que não vão dar valor a certa “moeda de troca”, porque não lhes são desejáveis, surgindo as moedas negativas, conforme Cohen e Bradford (2012). As moedas negativas são perigosas, envolvem riscos e devem ser usadas no momento adequado, mas também podem ter sua contribuição se forem bem utilizadas.

O modelo defendido por Cohen e Bradford (2012) precisa, antes de ser colocado em prática, que o influenciador faça um diagnóstico cuidadoso dos interesses do outro, avalie os recursos (as moedas de troca) que possui e dê atenção aos seus relacionamentos e à qualidade das conexões que os sustentam.

A influência no modelo de Cohen e Bradford possibilita diagnosticar influenciadores de efetivas práticas de comunicação que possam produzir apoio e colaboração mútuos, gerando resultados consistentes no ambiente interno de dada organização. Talvez também permita identificar os “formadores de opiniões naturais” (CARRAMENHA; CAPPELANO; MANSI, 2013, p. 36) no fluxo informal de comunicação. Para obter esse resultado, o bom senso e a competência são pressupostos necessários para ser influenciador interno, alinhando a estratégia do negócio com a construção de uma cultura que estabeleça um clima positivo de reconhecimento dos

indivíduos (CERANTOLA, 2016), para que coloquem os objetivos da equipe acima dos pessoais, tornando vos relacionamentos no ambiente de trabalho mais aceitáveis, facilitando a atribuição de sentido e significado ao existir e ao fazer humano.

A perspectiva dos princípios universais de influência de Cialdini

O desafio da influência, destarte, está ligado ao processo de mudança comportamental, que pode se valer de técnicas de persuasão capazes de gerar impactos nas pessoas, individual e coletivamente.

O estudo da persuasão pode ser percebido desde Aristóteles (2019)⁴. Nas últimas décadas, estudiosos têm feito incursões em demonstrar, inclusive empiricamente, os tipos de ações persuasivas que podem ser efetivas no contexto atual sobrecarregado de informações e estímulos. Em um desses estudiosos, o psicólogo norte-americano Robert Cialdini (2006), afirma que todos usam a influência (e também são alvos dela) para alcançar seus objetivos, definindo seis princípios universais da influência, baseados em justificativas psicológicas que fazem as pessoas agirem de uma maneira ou de outra:

- a) Reciprocidade – nos sentimos obrigados a retribuir favores que nos fazem;
- b) Autoridade – esperamos que especialistas nos indiquem o caminho;
- c) Escassez – quanto menos disponível o recurso, mais o desejamos;
- d) Afinidade – quanto mais gostamos de uma pessoa, mais diremos sim a ela;
- e) Coerência – queremos agir de maneira coerente com os nossos valores;
- f) Aprovação social – nosso comportamento é pautado pelo que os outros fazem.

A persuasão e a influência, usadas de forma adequada, auxiliam no convencimento e na realização de determinadas ações, conseguindo cooperação das pessoas. Foi com esse pensamento que Cialdini, em parceria com Martin e Goldstein, desenvolveram uma pesquisa por meio da qual identificaram *insights* capazes de gerar pequenas mudanças que podem fomentar grandes impactos, já que “geralmente as menores mudanças de abordagem produzem as maiores diferenças” (MARTIN; GOLDSTEIN; CIALDINI, 2015, p. 14). Eles chamaram esse tipo de mudança de *small big*.

⁴ Aristóteles nos ensina três formas de sermos persuasivos: o *ethos* (que apela para ética), o *páthos* (que apela ao sentimento ou às emoções) e o *logos* (que apela para a lógica).

Os *small bigs*⁵ podem ser adicionados às ferramentas de persuasão e transformarem realidade das pequenas mudanças. Usadas em conjunto, o importante no desenvolvimento da estratégia de influência reside na combinação com a abordagem *small big* para que ativem determinadas motivações humanas. Na acepção de Martin, Goldstein e Cialdini (2015, p, 209), essa associação:

Quando falamos em influenciar o modelo de pensar, sentir e agir dos outros, pequenas mudanças podem fazer grande diferença, por um simples motivo: elas são pequenas. Não aparecem no radar. Raramente levantam suspeitas. Ao contrário, influenciam nossas decisões e comportamento de maneira desfavorável, atuando no inconsciente.

A influência na eficiente prática da comunicação no ambiente organizacional pode ser um processo habilidoso, usado por todos os sujeitos da empresa, sem prejudicar ninguém. Com ou sem uma autoridade formal, qualquer pessoa consegue atrair aliados, desde que suas intenções fiquem claras e os objetivos estejam ligados à organização. Nessa seara, torna-se relevante que o influenciador esteja alinhado com a cultura, filosofia e política corporativas. Considerando as duas perspectivas sobre o processo de influência, de que modo podemos identificar e mapear as características, atitudes e comportamentos de influenciadores internos nas organizações?

Características de influenciadores internos nas organizações

Dentro da dinâmica social e profissional de dada organização, os funcionários que lá atuam, mesmo que conhecedores de estratégias e modelos de influência, deparam-se com situações em que seu entendimento não será suficiente para conseguir que os aliados façam o que julgam pertinente. Para além de saber que existem “moedas de trocas” que dialogam com interesses subjetivos, de obedecer aos princípios de reciprocidade, autoridade, escassez, afinidade, coerência e aprovação social, de conseguir planejar, ensinar e executar em equipe as *small bigs*, o empregado, para ser influenciador interno, precisa ter *skills* que o ajudem a superar barreiras e desafios.

⁵ *Small bigs* são pequenas mudanças que podem gerar grandes diferenças no resultado. No Campo da Comunicação poderia ser, por exemplo, uma pequena mudança na maneira de estruturar a mensagem (conteúdo) que pode gerar uma melhor compreensão e, por consequência, a boa prática da comunicação entre as pessoas no ambiente interno de uma organização.

As barreiras internas e externas podem dificultar o processo de influência e ocasionar que o influenciador não consiga o que precisa. Entre as barreiras internas, destacamos: a) falta de conhecimento sobre como influenciar; b) atitudes que cegam; c) medo de reações; d) inabilidade em focar as próprias necessidades; e) os benefícios para os outros (COHEN; BRADFORD, 2012).

No tocante às barreiras externas que não dependem da vontade do influenciador, Cohen e Bradford (2012) as dividem da seguinte maneira: a) diferencial de poder considerável; b) diferentes metas, objetivos e prioridades; c) medidas e recompensas incompatíveis; d) realidade, competitividade e ciúme.

Para o aperfeiçoamento da comunicação organizacional, as características dos influenciadores e da influência internos que elencamos podem – e devem – ser levadas em conta como domínio dos instrumentos, ferramentas e processos comunicacionais para a excelência da gestão da comunicação interna.

Influenciadores internos e os desafios da gestão da comunicação interna

No campo da Comunicação, especificamente na área de Relações Públicas, é comum lermos e ouvirmos que os influenciadores internos auxiliam na estratégia de comunicação interna e que as organizações têm interesse em identificar e mapear pessoas que possam produzir engajamento no ambiente por meio de ações propositivas que reconheçam o valor dos sujeitos e sua relevância para o propósito e a visão da empresa.

Gregory (2017) afirma que os canais digitais causam impacto também no gerenciamento da comunicação interna de diversas corporações, achando-se no topo da lista de prioridades dos executivos seniores o engajamento dos funcionários com causas mercadológicas e sociais.

A volatilidade e a incerteza da vida organizacional associada às implicações dos emergentes veículos de comunicação interativa lançaram luz sobre as oportunidades de co-design, co-criação, co-reconhecimento e co-recompensa no ambiente corporativo e a comunicação interna coloca-se como responsável por fomentar as interações e trocas sociais. Nesse cenário, Gregory (2017, p. 13, *tradução nossa*) destaca que:

[...] novos canais como as mídias sociais fizeram seu impacto aqui como em outras áreas de comunicação. É mais fácil e mais barato para o gerenciamento se comunicar do que nunca. Outra é que esses mesmos novos canais de mídia permitem que os funcionários se comuniquem

com mais facilidade também, tanto com seus colegas quanto com a gerência, que está achando menos fácil se esconder atrás de portões e portas tradicionais. De igual importância, os funcionários podem se comunicar regularmente fora de suas organizações e com muitas outras pessoas e organizações. Isso causou alarme nos círculos corporativos e se esses funcionários espalharem rumores falsos ou causar danos apresentando uma imagem da organização que preferimos não ter mostrado? Organizações que se comportam mal internamente podem ser facilmente expostas a um grande número de pessoas e influenciadores externos.⁶

Em relação aos efeitos das mídias e redes sociais on-line no ambiente interno das organizações, a narrativa organizacional interna deve estar em sincronia com a que circula para o mundo externo, pois tal lacuna pode significar risco e portar determinado potencial de crise, haja vista a dessincronia entre ética, a legitimidade de suas ações e discursos, e a estética, ou seja, “integração de interesses de maneira bem pensada, planejada e executada” (SIMÕES, 2006, p. 42). Nesta esteira, Gregory (2017) assevera que os empregados representam um potencial grupo de defesa vocal de uma organização, constituindo-se como verdadeiros embaixadores da marca, visto que a vivem e a respiram todos os dias e em todas as interações de comunicação.

Conforme pontua Lattimore *et. al.* (2012), os funcionários são os principais porta-vozes de suas organizações fora do ambiente de trabalho e, se eficientemente informados, interagem com os *stakeholders* exercendo uma influência positiva nas relações com a comunidade, os clientes, os investidores, as mídias etc. Nesse sentido, empregadores e empregados, hoje, exigem mais do que um relacionamento transacional. De um lado, os empregadores esperam que os funcionários tenham um envolvimento emocional com a marca, gerem capital intelectual e social, tenham um *employee experience* positivo e não apenas ofertem sua força de trabalho. Do outro lado, os funcionários querem ser tratados com justiça e dignidade quando geram esse tipo de capital, ou seja, quando oferecem às organizações suas destrezas intelectuais e afetivas, desejam uma parceria com o empregador de tal forma que possam influenciar seu futuro, afirma Gregory (2017).

⁶ O texto original: “[...] new channels like social media have made their impact here as in other areas of communication. It is easier and less expensive for management to communicate than ever before. Another is that these same new media channels allow employees to communicate more easily too, both to their peers and to management, who are finding it less easy to hide behind traditional gatekeepers and doors. Of equal importance, employees can and do communicate outside their organizations regularly and to many other people and organizations. This has caused alarm in corporate circles . . . what if those employees spread rumours that are untrue, or cause damage by presenting a picture of the organization that we would rather not have shown? Organizations behaving badly on the inside can be readily exposed to large numbers of people and influencers on the outside”. (GREGORY, 2017, p. 13).

Com base neste cenário, elaboramos um protocolo para identificar pessoas que no ambiente interno podem trabalhar para o aperfeiçoamento da comunicação e o engajamento das pessoas, considerando as características, os desafios e as barreiras para se tornarem influenciadores internos.

Identificando a habilidade de influenciar e colaborar com a gestão da comunicação interna

Existem artigos científicos que tratam de métodos de identificação de influenciadores em mídias sociais virtuais (ISHIDA, 2018)⁷. Entretanto, nossa preocupação habita nos funcionários que podem ter habilidades para influenciar e engajar colegas no ambiente interno e externo, utilizando ou não veículos de comunicação interativos.

Sugerimos um protocolo de identificação de influenciadores internos que seja realizado por camadas ou dimensões (Figura 1). A primeira dimensão é a de identificação do influenciador sem autoridade por meio da técnica de grupo focal. A segunda dimensão é a de identificação de obediência aos princípios psicológicos de Cialdini (2006), por meio de entrevista estruturada. A terceira dimensão é a de identificar a capacidade de planejar pequenas mudanças na gestão de uma atividade, gerando conforto e participação da equipe. Essa terceira dimensão pode ser percebida por meio de entrevistas e observação.

⁷ Esta abordagem não é foco deste artigo.

Figura 1 – Dimensões para identificar habilidade de influenciar e engajar.



Fonte: Os autores (2022).

Algumas técnicas próprias da pesquisa qualitativa podem iniciar o processo de identificação dos influenciadores internos em uma organização como, por exemplo, o grupo focal. O grupo focal (FREITAS E OLIVEIRA, 2006; GIL, 2009), relatado na dimensão 1, para identificar o *influenciador sem autoridade*, é um tipo de entrevista em profundidade realizada com um grupo de pessoas ao mesmo tempo (por meio de amostra, os participantes são definidos de acordo com o propósito os objetivos da pesquisa). Esse formato possibilita a integração das pessoas, gerando espontaneidade nas respostas e mais qualidade na obtenção dos dados. Ocorre em sequência de sessões e permite a abordagem de apenas um tema. Segundo Freitas e Oliveira (2006, p.343), “esta técnica de coleta de dados pode ser utilizada isoladamente ou associada a outros métodos, o que permite reforçar um desenho de pesquisa”.

Na dimensão 2, em que se identifica a *obediência aos princípios psicológicos* nos influenciadores apontados por seu próprio grupo de trabalho, sugerimos a utilização da entrevista estruturada, já que segue um roteiro de perguntas definidas, um questionário estruturado (com ordem e redação inalteráveis para todos os entrevistados). Não permite inclusão de perguntas no decorrer da sua aplicação e como todos respondem às mesmas questões, a avaliação torna-se igualitária e as variações de respostas são atribuídas a diferenças reais entre os respondentes.

Na dimensão 3, última camada do protocolo, em que queremos identificar a *capacidade de planejar pequenas mudanças na gestão de uma atividade e uso de*

*tecnologias interativas*⁸ nos empregados entrevistados na dimensão 2, sugerimos a técnica de observação que, para Marconi e Lakatos (2003), coleta dados para levantar informações sobre os significados e os sentidos decorrentes de determinados aspectos da realidade, consistindo em ver, ouvir e examinar fatos ou fenômenos que se anseiam investigar.

Ademais, sugerimos uma observação sistemática, visto que permite ao pesquisador saber quais elementos da comunidade, da organização e/ou do grupo poder mostra-se relevantes para alcançar os objetivos pretendidos, utilizando seis categorias de Lofland (apud GIL, 2009, p. 73, grifos do autor):

1. **Atos.** Ações desenvolvidas numa situação temporalmente breve, consumindo alguns segundos, minutos ou horas.
2. **Atividades.** Ações de maior duração (dias, semanas ou meses), que constituem elementos significativos do envolvimento das pessoas.
3. **Significados.** Produtos verbais e não verbais que definem ou direcionam as ações.
4. **Participação.** Envolvimento global ou adaptação a uma situação ou posição que está sendo estudada.
5. **Relacionamentos.** Relações entre diversas pessoas que ocorrem simultaneamente.
6. **Situações.** A completa situação concebida dentro do estudo como unidade de análise.

A observação sistemática poderá revelar se o influenciador realmente tem capacidade de planejar pequenas mudanças na gestão de uma atividade para a equipe que o identificou no grupo focal e como ele usa os veículos internos de comunicação interativa. Antes de colocar em prática a coleta de dados, é preciso estruturar o protocolo (guia de condução da pesquisa) com as seguintes partes: (1) dados de identificação; (2) introdução; (3) procedimentos de campo; (4) questões específicas; (5) previsão de análise de dados; e (6) guia para elaboração do relatório (GIL, 2009).

Recomendamos que, com base no item 3, haja uma subdivisão correspondente para cada dimensão proposta, pois será fundamental para a excelência da gestão da comunicação, evitando-se a manipulação, as inverdades e os pseudo-eventos (SIMÕES, 2006) e encorajando os funcionários a reconhecerem o seu papel, o esclarecimento das

⁸ Na dimensão 3, é preciso ter cuidado para que a complexidade da tecnologia utilizada, requisitando maior aptidão técnica e pessoal, não se sobreponha ao resultado do grupo focal, à capacidade de obediência aos princípios psicológicos e de superação de barreiras e à capacidade de planejar pequenas mudanças na gestão de uma atividade.

políticas de administração e comunicação, a necessidade de bem-estar e segurança e a constatação de suas realizações na consecução da missão institucional.

Considerações finais

Apresentamos o processo de influência e persuasão em ambientes de trabalho e propomos uma forma de identificação de influenciadores e engajadores que auxiliem na gestão da comunicação interna. À luz de duas perspectivas teóricas, a saber: a) o modelo de influência sem autoridade de Allan Cohen e David Bradford e b) a perspectiva dos princípios universais de influência de Robert Cialdini, procuramos especificar o processo de influência em ambiências corporativas.

Com base nestas perspectivas, pensamos a relação entre os influenciadores internos e os desafios do gerenciamento da comunicação interna no contexto de intensas mudanças tecnológicas, sociais, comportamentais, culturais e de consumo. Nessa relação, aferimos a relevância das características dos influenciadores internos e das barreiras que impedem sua atuação nas organizações, contribuindo com a eficiência da comunicação interna.

Desenhamos um protocolo de identificação para os empregados de uma organização, de potenciais influenciadores internos para a excelência e eficiência da comunicação. Percebemos a necessidade dos canais digitais (interativos ou não), pois se por um lado podem expor facilmente a um grande número de pessoas os pontos de fragilidade da organização, por outro oferecem oportunidades de co-design, co-criação, co-reconhecimento e co-recompensa no ambiente interno, podendo transformar os funcionários em “embaixadores e evangelistas da marca” (GREGORY, 2017, p. 13).

Nesse sentido, um influenciador interno digital pode ser um porta voz tanto no ambiente interno da organização quanto no ambiente externo. Daí a necessidade de identificá-lo por meio de um protocolo adaptável às características da organização, já que os funcionários podem exercer uma influência positiva no contato com a comunidade, as mídias, os clientes, os investidores etc. (LATTIMORE, *et. al.*, 2012), esquivando-se de possíveis dissonâncias cognitivas oriundas da (des)legitimidade de ações e discursos e da imbricação de interesses de modo eficientemente pensado, planejado e executado (SIMÕES, 2006), o que constitui um relevante desafio para os gestores da comunicação.

É fulcral que levemos em conta as pessoas conformam, modelam e significam o ambiente interno corporativo por meio da comunicação humana, dialógica, aberta e “as múltiplas perspectivas que permeiam o ato comunicativo no interior das organizações” (KUNSCH, 2016, p.56). Nesse sentido, elas devem ser valorizadas, pois entram no tecido organizacional, suas identidades, valores, sonhos, dores e idiossincrasias.

Algo relevante do ponto de vista teórico, metodológico e praxeológico entregamos aqui. Daqui para frente, precisamos testar, avaliar e aperfeiçoar o modelo de identificação de influência interna que propusemos, haja vista que pode contribuir de modo propositivo com a gestão excelente da comunicação interna das organizações em consonância com a fidedigna necessidade de construção de significados que deem sentido e gerem vínculos afetivos, relacionais e simbólicos (CERANTOLA, 2016), entre a organização e seus interlocutores, sobretudo os públicos internos.

Referências

ARISTÓTELES. **Retórica**. São Paulo: Edipro, 2019.

CARRAMENHA, Bruno; CAPPELLANO, Thatiana; MANSI, Viviane. **Comunicação com empregados**: a comunicação interna sem fronteira. Jundiaí, SP: Editora In House, 2013.

CERANTOLA, Willian Antonio. Comunicação Interna: Conceitos, liderança e alternativas de gestão. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação Organizacional Estratégica** – aportes conceituais e aplicados. São Paulo: Summus, 2016, p. 213-224.

CIALDINI, Robert B. **O poder da persuasão**: você pode ser mais influente que imagina. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier: São Paulo: HSM, 2006.

COHEN, Allan R.; BRADFORD, David L. **Influência sem autoridade**: como liderar pessoas que não se reportam a você: como construir relacionamentos efetivos e criar aliados: como influenciar seu chefe, pares, clientes e outros parceiros. São Paulo: Évora, 2012.

INFLUÊNCIA. In: DICIONÁRIO Aurélio on-line de português. 2022. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/influencia/>>. Acesso em: 7 jan. 2022.

GIL, Antonio Carlos. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

GREGORY, Anne. **Disrupting the function of IC**: a global perspective. Canadá: IC Collectif, 2017. Disponível em: <

https://www.ickollectif.com/_files/ugd/9c88ca_fe619ec3ad4c425f81d98fce158a2c45.pdf.

Acesso em: 25 jan. 2022.

ISHIDA, Gabriel. Métodos para identificação e características de influenciadores em mídias sociais. *In*: SILVA, Tarcizio; BUCKSTEGGE, Jaqueline; ROGEDO, Pedro (Orgs.). **Estudando cultura e comunicação em mídias sociais**. Brasília: Editora IBPAD, 2018.

FREITAS, Henrique; OLIVEIRA, Miriam. Focus Group: instrumentalizando o seu planejamento. *In*: SILVA, Anielson Barbosa da; GODOI, Christiane Kleinubing; MELO, Rodrigo Bandeira-de (Orgs.), **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais** – paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. A comunicação nas organizações: dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica. *In*: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org). **Comunicação Organizacional Estratégica** – aportes conceituais e aplicados. São Paulo: Summus, 2016.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LATTIMORE, Dan *et. al.* **Relações públicas: profissão e prática**. 3. ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.

LEMO, Else. Comunicação interna como diferencial em relações públicas. *In*: FARIAS, Luiz Alberto de (Org.). **Relações públicas: técnicas, conceitos e instrumentos**. São Paulo: Summus, 2011.

MARTIN, Steve J.; GOLDSTEIN, Noah J.; CIALDINI, Robert B. **Persuasão e influência**. São Paulo: HSM do Brasil, 2015.

MATOS, Ludimila Santos. **“O Youtube não liga pra gente”**: agenciamentos sociotécnicos na percepção de criadores de conteúdo brasileiros para o Youtube. 2020. Tese (Doutorado em Comunicação e Informação) – Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2020. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/212469>>. Acesso em: 10 dez. 2021.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações públicas e micropolítica**. São Paulo: Summus, 2006.