

Influência indireta como estratégia: interinfluências e práticas de comunicação organizacional

Daniel Reis Silva

Universidade Federal de Minas Gerais, Departamento de Comunicação Social,
Belo Horizonte, MG, Brasil
ORCID <https://orcid.org/0000-0002-9989-7449>

Márcio Simeone Henriques

Universidade Federal de Minas Gerais, Departamento de Comunicação Social,
Belo Horizonte, MG, Brasil
ORCID <https://orcid.org/0000-0003-0807-6221>



Resumo

O ensaio reflete sobre o caráter estratégico de práticas de influência indireta por parte de organizações, identificando no tópico uma lacuna que prejudica a compreensão das dinâmicas de disputa de poder e sentido contemporâneas. A partir da articulação teórica entre visões relacionais de comunicação e os processos de formação e movimentação de públicos, organiza-se em três tópicos centrais: (i) a noção de influência, demarcando confiança, pretensões de solidariedade e reputação como elementos centrais de um sistema de interinfluências; (ii) a noção da influência indireta, em sua articulação com aspectos estratégicos; e (iii) uma exploração dos contornos de práticas de influência indireta empregadas por organizações, demonstrando seu caráter pervasivo e desvelando possibilidades e desafios acerca do tema. Ao final, aponta desafios metodológicos e éticos para investigar práticas de baixa visibilidade e temporalidade estendida, oferecendo uma agenda para estudos empíricos futuros.

Palavras-chave

influência indireta; interinfluências; estratégia; públicos; relações públicas

1 Introdução

O presente ensaio estrutura-se em torno de uma aposta teórica e empírica: a expectativa de que a reflexão sobre o caráter estratégico das práticas aqui nomeadas como “influência indireta”, especialmente quando articulada a entendimentos pragmatistas sobre as dinâmicas de formação e movimentação de públicos (Silva; Henriques, 2022), possa gerar avanços significativos em duas direções principais. A primeira dá continuidade e potencializa o processo de resgate e reposicionamento da questão da influência na literatura de relações públicas e comunicação organizacional (Henriques; Silva, 2020). A segunda consiste em abrir caminhos de pesquisa capazes de ampliar perspectivas investigativas críticas sobre a atuação estratégica das organizações na constituição do mundo social e nas disputas de poder e sentido (Silva, 2020, 2024; Baldissera; Silva, 2022).

Dessa forma, a proposta ora delineada orbita em torno da articulação entre três eixos conceituais: a influência, a estratégia e as dinâmicas de formação e movimentação de públicos. Em especial, adotamos um entendimento de influência no qual ela é concebida como “[...] fenômeno comunicacional pautado pela interação entre diferentes atores, o que implica relegar para um segundo plano preocupações focadas unicamente na tentativa de estabelecer causas e efeitos de práticas” de relações públicas e comunicação organizacional (Henriques; Silva, 2020, p. 71). A noção de públicos, por sua vez, é calcada em uma perspectiva praxiológica (Quéré, 2003; Cefaï, 2013), na qual eles são pensados como “[...] forma de ação, constituídos por meio de interações e processos que são, por natureza, indeterminados” (Henriques; Silva, 2022, p. 34).

Pensar a influência a partir de uma perspectiva centrada em processos contínuos de interação, negociação e disputa entre vetores de origens e características diversas implica romper com noções unidirecionais e lineares sobre o tema. Por esse prisma, o foco desloca-se de uma ênfase excessiva em ações isoladas e na mensuração de seus efeitos para a adoção de uma noção sistêmica que visa explorar pontos de contato e tensão entre diferentes elementos, como discursos, valores, imaginários e ações de múltiplos atores, incluindo aqueles que, em abordagens tradicionais, seriam vistos apenas como influenciados (os públicos, por exemplo).

Nesses termos, a noção de influência aqui adotada aproxima-se de movimentos reflexivos que ganharam corpo em distintas frentes das ciências sociais nas últimas décadas ao enfatizarem a complexidade que marca a construção e circulação de sentidos na sociedade

contemporânea. No campo comunicacional, observa-se o avanço de perspectivas praxiológicas e interacionais que evidenciam limites dos modelos informacionais e ressaltam o caráter constitutivo da comunicação (França; Simões, 2018).

Os estudos de comunicação organizacional no Brasil se desenvolveram, nas últimas décadas, de modo a reverberar tais movimentos, adotando perspectivas segundo as quais a comunicação é pensada como processo interacional complexo, marcado por disputas de sentido que moldam atores organizacionais e instituem relações com seus interlocutores (Oliveira; Marques, 2015). Apesar disso, acreditamos que existem indícios de um descompasso preocupante no que tange às pesquisas empíricas da área, que, embora adotem tal pensamento como ancoragem teórica, por vezes ainda recaem em uma postura, definida por Baldissera (2009, p. 118) como de “[...] supervalorização dos processos planejados”, focalizando a fala das organizações e suas manifestações mais visíveis, como campanhas, sites e materiais informativos. O grande risco é reduzir a comunicação ao que Baldissera (2009) denomina organização comunicada, isto é, aos processos de fala autorizada e formal das organizações.

Dentre os fatores subjacentes que sustentam tal descompasso está a própria ligação histórica entre comunicação organizacional, relações públicas e uma noção tradicional e linear de estratégia. Nesse viés, a estratégia – ancorada principalmente em estudos administrativos – tende a ser reduzida a uma perspectiva instrumental, na qual ganham ênfase elementos autorais centrados na figura organizacional, na busca por controle e na tentativa de garantir eficiência das ações realizadas. É coerente, assim, que tais aspectos reforcem um olhar centrado na organização comunicada. Ainda que as discussões teóricas da comunicação organizacional avancem por vias interacionais, sistêmicas e complexas, a estratégia permanece muitas vezes relegada ao nicho instrumental (Mourão, 2019).

A imbricação entre a estratégia e a dimensão instrumental da comunicação implica tanto o surgimento de lacunas acerca das práticas comunicativas desses atores organizacionais, bem como uma apropriação limitada do conceito de estratégia, incapaz de abarcar sua natureza dinâmica e complexa. Nesse sentido, é deixada de lado uma compreensão relacional sobre estratégia, na qual ela toma forma por meio de tramas de ações, reações e interesses entre múltiplos agentes, sendo caracterizada pela incerteza, uma vez que está sempre sujeita às interações e constituída por uma amálgama de elementos visíveis e outros não imediatamente perceptíveis. Pensar a estratégia de modo complexo implica considerar a tensão permanente entre transparência e secretismo, o que é revelado e

o que é ocultado, a dimensão explícita e a não explícita – especialmente acerca de intenções, táticas e finalidades.

Neste cenário, acreditamos que promover a articulação entre noções de influência – a partir de suas modalidades indiretas – e de estratégia pode configurar um movimento profícuo para novos caminhos de pesquisa e escolhas empíricas. Em última instância, tal aproximação tem o potencial de auxiliar na construção de olhares que sejam focalizados em ações estratégicas de organizações, mas que também sejam capazes de ir além de suas falas oficiais e ações mais explícitas, explorando também formas indiretas e menos visíveis (embora não menos estratégicas) por meio das quais esses atores agem nas disputas de poder e tentam intervir nos processos de circulação simbólica. Trata-se, assim, do desafio de compreender formas dinâmicas de estratégia, reconhecendo, ao mesmo tempo, atributos visíveis e outros menos perceptíveis, e considerando que seu estudo permite compreender dinâmicas de poder e as múltiplas possibilidades de interferência de organizações nas formas sociais e culturais contemporâneas.

Como ensaio teórico-analítico, o texto apoia-se em duas revisões de literatura. A primeira versa sobre os conceitos de influência, focalizando em pensamentos contemporâneos capazes de sustentar a modalidade indireta enquanto uma prática estratégica. A segunda aborda uma série de estudos empíricos recentes do campo de comunicação organizacional, adotando a noção de influência indireta como chave de leitura capaz de desvelar novas facetas e fios argumentativos.

O texto é dividido em três movimentos. No primeiro, trabalhamos a noção de influência social, apresentando definições e estabelecendo bases teóricas propícias para pensar um sistema de interinfluências, enfatizando a ideia de confiança, solidariedade e reputação. No segundo, apresentamos a noção de influência indireta, postulando o caráter estratégico dessa modalidade e refletindo sobre seus elementos – especialmente os fatores ambientais e temporais. Por fim, o terceiro movimento examina os contornos e possibilidades dessas estratégias, observando como elas se manifestam tanto em práticas tradicionais, como o relacionamento com a imprensa, quanto em tentativas que se apropriam de lógicas de formação e movimentação de públicos.

2 Revisitando a influência

O conceito de influência é abordado historicamente em diferentes áreas das ciências sociais. Na psicologia, por exemplo, estudos sobre os processos de influência integram uma “[...] longa e orgulhosa tradição da psicologia social” (Forgas; Williams, 2001, p. 5, tradução nossa). Na sociologia, Mayhew (1997) observa que, ainda que o termo “influência” tenha sido muitas vezes tratado de maneira pejorativa durante a segunda metade do século XX, a sua natureza permanece um elemento importante para discussões sobre integração social, presente na obra de autores como Weber, Mead, Durkheim, Parsons, Habermas e, em diálogo com questões retóricas, Burke. A influência foi também elemento constitutivo de diferentes teorias comunicacionais, como o modelo do *two-step flow* de Lazarsfeld e Katz (1955) e investigações acerca dos efeitos da mídia de massa nas décadas de 1960 e 1970. Mesmo no campo das relações públicas e da comunicação organizacional, a ideia de influência é historicamente relevante – figurando no cerne do pensamento de pioneiros como Edward Bernays (1928).

Para além dessas perspectivas, Mayhew (1997) nos chama a atenção por reposicionar o tema a partir de lógicas interacionais, trazendo a comunicação para o centro de seu raciocínio. O autor promove, portanto, um afastamento de perspectivas lineares pelas quais o tema é por vezes explorado em pesquisas de efeitos de mídia de massa, tal como refletido no trabalho de Daniel Silva (2017). Em campos como a psicologia social, nos quais o conceito permaneceu como construto teórico central, pesquisadores como Forgas e Williams (2001) e Ng (2001) defendem a adoção de novas perspectivas para o tema. Em especial, formulam a proposta de que a interação passe a ser aspecto central desse debate, expandindo visões “restritivas” nas quais a influência é reduzida a uma relação linear direta, normalmente face a face. Esses processos são marcados por um retorno a pensadores clássicos, como Floyd Allport (1937), que contribuem para a formulação contemporânea de um sistema de interinfluências no qual “[...] estratégias de influência se tornam mais sofisticadas, indiretas e sutis” (Forgas; Williams, p. 8, tradução nossa).

Também nessa vertente, Moscovici e Ricateau (1972) observam que a evolução de práticas sociais como a propaganda demanda avanços analíticos. Os autores apontam que essas intervenções no meio social nem sempre são diretas, exigindo investigação das relações individuais e grupais. A influência social deve ser pensada como processo aberto e indeterminado, que reúne simultaneamente aspectos estáticos e dinâmicos. Tal noção

abrange tanto ideais de conformidade, ajustamento e controle social quanto a abertura para dissensos, embates de forças e perspectivas de mudanças.

Embora uma revisão histórica minuciosa da noção de influência fuja ao escopo deste ensaio, é necessário esclarecer aspectos centrais do entendimento sobre influência social que pauta nossos esforços, tomando-a como uma capacidade generalizada de persuadir.

O primeiro aspecto diz respeito à inevitabilidade da influência na vida social. Segundo Mayhew (1997), a influência ocorre quando aceitamos sugestões, adotamos perspectivas de outros atores ou alteramos nossas opiniões e posturas a partir de interações e informações sobre as quais, na maior parte das vezes, não podemos verificar/atestar a veracidade. Visão semelhante é apresentada por Forgas e Williams (2001, p. 7, tradução nossa), para quem a “[...] sofisticada habilidade humana de influenciar, e ser influenciado, é provavelmente um dos pilares do processo evolutivo de nossa espécie, e a fundação de formas cada vez mais complexas de organização social”.

Mayhew sustenta, a partir das ideias de Parsons, que um conceito inicial de influência pode ser concebido como um mecanismo de obtenção de resultados mediante interações e sanções positivas destinadas a afetar os pontos de vista dos demais sujeitos e alterar situações (Silva, 2017). Trata-se, assim, da tentativa de alterar impressões e situações por meios diferentes da força ou do dinheiro – estes, entendidos como “sanções negativas”. Observada por esse ângulo, a influência é um processo cujos resultados são sempre incertos, na medida em que envolve elementos de confiança e interesses entre atores. Podemos sintetizá-las como a capacidade de realizar uma interferência para alterar os rumos de uma situação, sendo que as condições para exercer essa influência são variadas e estão sujeitas a assimetrias e desequilíbrios entre os diversos atores.

Ao ancorar um novo paradigma da influência, Mayhew (1997) destaca a influência como um processo de afiliação, na medida em que as pessoas são influenciadas por outros com os quais compartilham visões semelhantes, experiências e vínculos. O ato de influenciar, nessa visão, implica também o reforço dos laços sociais que unem os sujeitos, constituindo um elemento de coesão social. A importância desse pensamento está na reordenação dos elementos constitutivos da influência, deixando em segundo plano aspectos puramente individuais e trazendo à tona fatores coletivos. Tal proposta ressoa também na literatura de propaganda, com autores como Ellul (1973) e Bernays (1928) salientando que estudar a influência requer considerar os sujeitos não apenas em seus atributos individuais ou como

parte de uma massa amorfa, mas como atores em constante interação, inseridos em grupos e públicos nos quais influenciam e são influenciados continuamente.

A afiliação no centro das dinâmicas de influência apoia-se nas noções de confiança, solidariedade e reputação. Segundo Mayhew (1997), acreditar nas declarações dos demais sujeitos, seja no que tange à sua sinceridade, à veracidade dos fatos ou aos interesses subjacentes, é um elemento fundamental e permanentemente problemático da vida social. O autor observa que, mesmo sem absoluta segurança sobre tais aspectos, aceitamos representações tecidas por outros, depositando confiança em suas versões sobre a realidade. Diante da incapacidade de sermos autossuficientes sobre o mundo, dependemos dos demais atores e de suas afirmações, mesmo sem garantias acerca de seu alinhamento factual. Isso não implica, porém, que a confiança, entendida como “[...] crédito concedido às fontes que fornecem representações de informações relativas ao estado das situações (incluindo intenções e comprometimentos dessas fontes)” (Mayhew, 1997, p. 128, tradução nossa), é desprovida de embasamentos racionais ou emocionais.

É nesse ponto que o autor toma emprestada, dos estudos econômicos, a ideia de “sinais” para pensar a confiança, observando que os sujeitos recorrem a esses indicadores para justificar o crédito que depositam em outros indivíduos ou instituições. Tais sinais podem ser uma formação especializada, histórico de ações, visibilidade pública, argumentos, endossos, sacrifícios, gestos dramáticos ou conexões emocionais. Os créditos, porém, não devem ser concebidos de forma determinista, linear ou excessivamente racional, pois são reflexivos e conferidos pelos sujeitos com base em interpretações sobre o mundo social. Sobretudo, são situacionais e imbricados em padrões culturais, de modo que um mesmo fator pode gerar atribuição de confiança em determinado momento e sua retirada em outro.

A partir da ideia de créditos de confiança, emergem os elementos estratégicos de nossa reflexão. Se os sujeitos utilizam sinais para atribuir créditos, é coerente supor que um ator que busca influenciá-los procure mobilizar, em seus enunciados, sinais que acredita serem valorizados por esses mesmos sujeitos. Há, nesse ponto, um raciocínio reflexivo, pois o ator é, nesse processo, influenciado pelos sujeitos que busca persuadir. Além disso, o enfoque na confiança oferece as primeiras pistas sobre estratégias indiretas de influência. Se percebermos que nossos próprios sinais – isto é, aqueles que podemos acionar discursivamente – são fracos para determinados públicos, podemos tanto buscar formas de fortalecê-los quanto envolver outros atores cujos sinais sejam mais robustos para aqueles públicos. Retornaremos a este ponto mais adiante.

O segundo elemento da influência é a solidariedade. Para Mayhew (1997), toda forma de influência envolve apelos a uma solidariedade compartilhada, destacando a convergência entre algum interesse do orador e de sua audiência. Retornamos aqui à noção de afiliação presente no cerne da influência: somos influenciados por outros que acreditamos compartilharem de nossos interesses, experiências, identidades e valores. Esses laços sociais constituem uma das dimensões centrais do processo de influência e oferecem subsídios para pensarmos as ações estratégicas diretas e indiretas. Em termos diretos, quem procura influenciar destaca estrategicamente, em seus apelos retóricos, interesses que presume serem compartilhados com suas audiências. Assim, atores que formulam apelos públicos de alcance amplo, voltados para influenciar uma multiplicidade de sujeitos, precisam se posicionar alinhados com interesses mais genéricos. Discursos voltados para agrupamentos específicos, por sua vez, podem ser baseados em abordagens mais limitadas, e mesmo interesses particulares ou privados. Do ponto de vista da influência indireta, aqui também encontramos possibilidades analíticas instigantes, sendo possível imaginar formas de acionar redes de solidariedade de outros atores para influenciar opiniões em dada direção.

Por fim, o terceiro elemento é a reputação. Mayhew (1997) observa que a reputação é um importante recurso para navegar entre os múltiplos apelos de influência do mundo moderno. Em nossa concepção, consideramos que a reputação está vinculada a dimensões temporais dos dois elementos anteriores. Ela diz respeito à maneira pela qual os atores acumulam, ao longo do tempo, créditos de confiança e solidariedade atribuídos por outros, com base na consistência de suas ações e falas. Mais do que uma atribuição pontual, a reputação, vista dessa maneira, incide no tecido de relações sociais e na formação de identidades e comunidades, por meio de dinâmicas retroalimentadas, que permitem que os atores não sejam obrigados a demonstrar sua sinceridade e alinhamento com interesses a todo momento.

Tal ideia oferece uma margem de segurança sobre as intenções dos demais atores, ainda que essa segurança seja sempre passível de ruptura. Cabe ressaltar que a reputação, enquanto atribuição de caráter e intenções, é permeada por incertezas na medida em que é condicionada e atribuída por diferentes públicos de forma relacional e situacional. Ela pode, inclusive, ser utilizada em golpes ou abusos de confiança, situações em que um ator fala e age “[...] de forma confiável por um longo tempo, construindo estrategicamente uma reputação para depois abusar de uma situação” (Silva, 2017, p. 175).

Confiança, solidariedade e reputação constituem os fundamentos que ajudam a elucidar facetas de um sistema de influências interconectadas que marca nossa sociedade, no qual os atores interagem constantemente a partir de apelos e discursos que buscam alterar percepções e entendimentos. Nessa lógica, organizações, agentes políticos, veículos de imprensa, celebridades e mesmo os próprios públicos estão continuamente engajados na produção de vetores de influência. Esses vetores procuram acionar redes de solidariedade e sustentar a credibilidade necessária para alterar, ainda que de forma sutil, entendimentos e sentidos. Mais do que construções isoladas, esses vetores são essencialmente relacionais, sendo continuamente reconstruídos e ressignificados a partir de choques, tensões, disputas e convergências. Os vetores de influência alteram suas direções, ganham e perdem potência a todo momento, atuando com diferentes forças e modulações na conformação de opiniões. É a partir desse entendimento da influência e de seus vetores que podemos aprofundar a discussão sobre a influência indireta, seu caráter estratégico e a forma como ela se vincula com as práticas de relações públicas e comunicação organizacional.

3 A influência indireta e seu caráter estratégico

Tratar do sistema de influência envolve ir além das formas interpessoais do fenômeno e considerar, como observam Forgas e Williams (2001) e Mayhew (1997), a complexidade das sociedades contemporâneas. Neste contexto, é importante reconhecer que instituições e organizações participam ativamente das disputas de influência, assim como um complexo midiático estruturado. É a partir desse cenário que as estratégias de influência se tornam cada vez mais sofisticadas e indiretas, especialmente quando consideradas as estruturas profissionais dedicadas à produção de influência.

Reconhecer esses polos institucionalizados, mediatizados e especializados não implica, porém, relegar os sujeitos a uma posição de meros influenciados. Ao contrário, parte intrínseca do processo é configurada justamente pelas interações cotidianas entre sujeitos, organizadas ou não em públicos. Isso tampouco significa idealizar um sistema de oportunidades iguais, como se o processo tendesse naturalmente à simetria. É preciso, nesses termos, observar criticamente como os atores e vetores de influência são perpassados por assimetrias de ordens diversas, incluindo desigualdades acerca de recursos, poder e domínio estratégico ou técnico dos processos de comunicação.

Uma das variações entre os múltiplos vetores diz respeito ao modo como nem todos eles são visíveis para a totalidade dos atores no curso das interações. Tais modulações apontam um caminho importante para a noção de influência indireta, sendo necessário reconhecer que muitas das forças que procuram alterar e disputar sentidos o fazem de formas não imediatamente perceptíveis, como vemos na literatura sobre opinião pública e relações públicas. Em seu artigo seminal, Allport (1937) apontava que, diferentemente de um engenheiro que consegue calcular o somatório das forças que atuam sobre uma ponte, um pesquisador da opinião pública deveria lidar com o caráter intangível e a impossibilidade de mensurar as forças dos argumentos. Expandir a abordagem de Allport permite constatar que a tarefa de compreender a formação da opinião se torna ainda mais árdua quando consideramos que muitos dos vetores que agem sobre o processo não são visíveis a todo momento para o observador. Indo além, tais vetores são, por vezes, estrategicamente ocultados, desenhados e concebidos a partir de diretrizes que levam em consideração os potenciais ganhos de sua atuação indireta.

Bernays (1928), ao observar sobre a atuação do consultor de relações públicas, sustentava que um ponto central é a elaboração de estratégias a partir da compreensão de um sistema de interinfluências, já que tal profissional teria o conhecimento especializado acerca dos mecanismos desse processo, sempre incerto e configurado pelas interações entre forças sociais. É nesse ponto que o autor destaca que as relações públicas envolvem um componente indireto, na medida em que buscam intervir de maneira estratégica, e nem sempre linear, nas disputas de sentido.

A “influência indireta” não envolve uma categorização absoluta, mas sim uma abstração de cunho teórico que procura destacar fatores que conformam um conjunto de práticas. Nesse sentido, Forgas e Williams (2001) apontam que o termo “influência indireta”, dentro da psicologia social, opera como um marcador conceitual para pesquisas que buscam ir além das relações face a face e dos modelos lineares que circunscrevem a influência a um polo ativo e outro passivo. Trazer essa questão para o centro das pesquisas implica indicar caminhos para a reflexão sobre aspectos estratégicos mais difusos e que ocorrem em múltiplas dimensões sociais.

Ng (2001), por sua vez, argumenta que as pesquisas da psicologia social enfatizaram, nas últimas décadas, uma orientação voltada para aqueles que são influenciados, com autores explorando como os sujeitos formam suas opiniões de maneira complexa e relacional. As pessoas, sob esse viés, não são indefesas ante as práticas de influência, mas se relacionam

com elas de formas diversas, operando com elementos de aceitação, resistência, negociação ou oposição. Nesse ponto, vale notar paralelos instigantes com a evolução dos estudos em comunicação e dos esforços de entender a formação dos públicos (Mayhew, 1997; Henriques; Silva, 2022). Porém, Ng (2001) nota que essa corrente, apesar de elucidativa, não contempla plenamente elementos sobre as estratégias de influência ao focar práticas mais aparentes. Como forma de expandir possibilidades, o autor argumenta pela existência de três níveis de influência que atuam conjuntamente e carecem de estudos. O primeiro, e tradicionalmente abordado, seria o dos efeitos imediatos da interação direta, seja ela face a face ou por meio de veículos midiáticos; o segundo diria respeito à manipulação indireta de valores, imaginários, agendas e grupos sociais; finalmente, o terceiro, mais elusivo, indireto e desafiador, ocorreria quando os sujeitos não possuem consciência dos atos de influência.

A visão de Ng dialoga com o entendimento de Bernays, que menciona como um líder numa democracia pode persuadir os públicos indiretamente ao utilizar formas distintas de estabelecer contato “com seus olhos e seus ouvidos” (Bernays, 1947). Em obra anterior, Bernays (1928) argumenta que as modernas e complexas sociedades possuem uma dinâmica de poder e influência em que a questão da visibilidade é crucial. Assim, o autor sugere uma distinção entre as formas de influência direta (entre oradores e seus auditórios) e as indiretas, exercidas por “pessoas astutas que operam nos bastidores”, referindo-se, principalmente, aos relações públicas (Bernays, 1928, p. 35, tradução nossa). O secretismo é ressaltado como o cerne do caráter estratégico dessas práticas – e é possível inferir que Bernays não se refere apenas às práticas realizadas pelo governo, já que as organizações também lançam mão de estratégias de influência indireta direcionadas tanto aos públicos quanto aos agentes estatais e midiáticos.

Podemos expandir o argumento acerca do caráter estratégico das práticas de influência indireta a partir de dois elementos fundamentais: o ambiente e o tempo. Nessa visão, a estratégia pode ser tomada como a análise do ambiente e a realização de intervenções deliberadas sobre ele. Isso significa compreender que a influência é exercida sobre um ambiente político, de negócios ou cultural, de modo sistêmico. É possível considerar que os atores em disputa almejam alcançar posições vantajosas, e, para isso, definem esferas de influência que moldam as relações de poder. Estas esferas tendem a delimitar material e simbolicamente as possibilidades de ação, ainda que de modo sempre transitório, na medida em que estão em constante tensionamento provocado pelas ações de outros atores. Elas

demarcam afiliações e podem se tornar menos ou mais permeáveis, abrindo-se ou fechando-se conforme a situação.

Quanto aos fatores temporais, é importante considerar que, quanto menos direta a influência, mais ela tende a apontar para um horizonte temporal amplo. As ações diretas, além de mais visíveis, são mais imediatas, enquanto as indiretas operam por meio de um conjunto de ações e dinâmicas menos perceptíveis, demandando uma escala de tempo maior para produzir seus efeitos. Elas dependem de adesão sistemática e contínua. Entender a influência indireta, assim, implica pensar em processos de reiteração, com ajustes de percepção ao longo do tempo e a partir de múltiplos fatores. Quanto maior o caráter estratégico, mais discretas, ocultas e/ou dissimuladas são as intenções de uma dada ação. Nesses termos, os atos mais imediatos “escondem” objetivos de longo prazo e se justificam por propósitos menores, de curto prazo, mais fáceis de assimilar. Já as operações indiretas permanecem distantes das percepções imediatas, devendo ser encaradas como elementos que contribuem, de formas variadas, para o sucesso dessas estratégias.

Compreendemos, assim, as estratégias de influência indireta como intervenções e processos nem sempre imediatamente perceptíveis e que operam, em geral, a partir de temporalidades expandidas. Em termos analíticos, tais práticas buscam: (a) mobilizar créditos de confiança, solidariedade e reputação de outros atores sociais; e (b) intervir na circulação discursiva na esfera pública, fomentando ações que ocultam os interesses privados dos promotores. Com base nessa definição, exploramos, na sequência, alguns dos contornos e possibilidades dessas práticas no mundo contemporâneo. Importa salientar que não se trata de um inventário completo de estratégias, mas de exemplos que evidenciam características úteis para a identificação e reflexão sobre diferentes formas de atuação, ampliando o repertório analítico disponível.

4 Contornos e possibilidades da influência indireta

A presente exploração é estruturada com base nos dois elementos analíticos estabelecidos anteriormente para pensar a influência indireta. O primeiro aspecto versa sobre a mobilização de créditos de confiança, laços de solidariedade e reputação de outros atores de forma estratégica. Tal ancoragem desvela novas chaves de leitura para práticas tradicionais das relações públicas, como o relacionamento com a imprensa. Sob a lógica da influência indireta, a tentativa de intervir e alterar o que é noticiado implica um

reconhecimento da imprensa como uma instituição que possui certos créditos de confiança. Tal fato deriva da crença dos sujeitos na existência de um sistema perito que conforma o jornalismo (Alexander, 2006), do alcance dos conteúdos desses veículos e também de uma visão da própria instituição como alinhada e protetora dos interesses públicos, imbuída de ideais típicos de uma função de “cão de guarda” (*watchdog*) a defender os públicos.

Nesse prisma, diversas técnicas de influência indireta são voltadas para a imprensa, incluindo modos menos ou mais visíveis de intervir em sua agenda. Dentre essas técnicas estão práticas como o *release*, entrevistas exclusivas, eventos para imprensa, vazamento de informações, declarações anônimas, balões de ensaio, cortinas de fumaça, manufatura de pseudoacontecimentos (Henriques; Silva, 2012), estabelecimento de concursos para reportagens e até mesmo a distribuição de brindes e vantagens financeiras para repórteres ou veículos.

Esse conjunto inicial de exemplos permite observar como as práticas de influência indireta variam ao longo de um espectro de visibilidade e de implicações éticas, com algumas técnicas que se tornam públicas e outras que devem ser mantidas ocultas, sob risco de perda de eficácia e até mesmo de danos à reputação de seus promotores.

A imprensa, porém, não é o único ator institucionalizado cujos créditos de confiança podem ser mobilizados de maneira indireta. Nesse sentido, Henriques, Oliveira e Lima (2020) observam como certos institutos, como o International Council on Mining and Metals (ICMM) e o Instituto Brasileiro de Mineração (IBRAM), desempenham papel de protagonistas na construção discursiva sobre a mineração no mundo contemporâneo. No caso, ambos foram criados e financiados pelas principais empresas do setor e operam como estratégias avançadas de influência indiretas, permitindo que as corporações permaneçam nos bastidores do debate público. Ao mesmo tempo, estes grupos, detentores de créditos derivados de sua suposta especialização e independência, assumem os holofotes e atuam nas disputas de sentido e controvérsias (Silva; Lima; Amaral, 2023).

Silva (2017) identifica estratégias em que grandes corporações financiam *think tanks* ideológicos¹ para exercer influência sobre a opinião pública. Em seu estudo, demonstra como empresas como a Exxon, em discursos oficiais, salientaram a seriedade das mudanças

¹ Rich (2004) entende os *think tanks* como organizações políticas independentes, não pautadas por interesses privados e sem fins lucrativos que produzem e se amparam em conhecimentos especializados e ideais para obter apoio e influenciar o processo de elaboração de políticas públicas. Autores como Mayer (2016) e Daniel Silva (2018) porém, discutem a transformação, a partir da década de 1970, dessas organizações em verdadeiras artilharias de relações públicas voltadas para a defesa dos interesses corporativos na esfera pública, que são nomeados de *think tanks* ideológicos.

climáticas e reforçaram seu compromisso com a redução da emissão de dióxido de carbono, enquanto patrocinavam *think tanks* que negavam o aquecimento global antropogênico. Essa estratégia permitiu às corporações preservar sua imagem e, simultaneamente, conferir credibilidade aos discursos negacionistas, aproveitando a autoridade simbólica e discursiva dessas entidades – tradicionalmente vistas como grupos especializados e isentos voltados à formulação de políticas públicas.

Longe de ser um caso isolado, o financiamento de *think tanks* ideológicos é adotado por organizações de diversos setores para influenciar debates sobre austeridade, previdência e privatização da educação. Trata-se de uma iteração moderna dos *front groups*, técnica clássica de Bernays que consiste na “[...] literal manufatura de um novo ator social dedicado à defesa de um ponto de vista de forma aparentemente isenta de interesses comerciais ou ideológicos” (Silva, 2017, p. 98).

É possível também identificar estratégias de influência indireta que mobilizam créditos de confiança e pretensões de solidariedade de diferentes atores, como cientistas e especialistas. Oreskes e Conway (2010) observam que corporações investem no financiamento e no treinamento midiático desses especialistas para que defendam publicamente argumentos alinhados aos seus interesses, ao mesmo tempo em que aparentam ser fontes neutras e isentas.

O mecanismo de mobilização de autoridade especializada não se restringe ao campo ambiental; ele também aparece de forma contundente no setor da saúde. A indústria farmacêutica, por exemplo, investe grande parte de sua verba de comunicação em práticas de relacionamento direto com médicos para aumentar a venda de medicamentos. Mayhew (1997) ajuda a elucidar essa prática, observando que os médicos possuem tanto créditos derivados de seu saber especializado quanto pretensões de solidariedade com os pacientes, pautadas no interesse comum pela cura.

Além da mobilização de créditos de confiança, a influência indireta atua no acionamento de redes de solidariedade de outros atores. Bernays (1928) já observava que grupos influentes se tornam canais fundamentais para alcançar um público mais amplo. A partir desse raciocínio, essas estratégias podem ser entendidas como a persuasão de determinados públicos para, por meio deles, influenciar outros e gerar posições mais favoráveis na opinião pública.

Podemos ancorar essa modalidade em visões pragmatistas sobre a formação e movimentação de públicos (Silva; Henriques, 2022). Nessa perspectiva, seria equivocado

pensar os públicos meramente como influenciados ou como projeções organizacionais. Ao contrário, adotar uma visão relacional implica compreender como esses coletivos interagem constantemente entre si e se influenciam mutuamente.

Dois raciocínios são importantes para pensar as lógicas indiretas ancoradas na movimentação dos públicos. Primeiro, devemos compreender que nem toda ação de um público é imediatamente visível para os centros de poder, para a mídia ou para a totalidade dos atores. Grande parte da movimentação desses coletivos ocorre antes de se tornar visível, por meio do compartilhamento de sentidos e da construção de solidariedade. Segundo, existe uma lógica generalizante na opinião pública: certas ideias ganham força social significativa quando são sustentadas por públicos mais amplos. Essas ideias tendem a se alinhar com interesses de caráter *mais público*. Parte da dinâmica central dos públicos consiste em tentar persuadir outros sujeitos e grupos, ampliando sua influência em questões coletivas.

Um repertório estratégico indireto baseado na movimentação de públicos traz para o primeiro plano a lógica afiliativa da influência. Em termos amplos, trata-se do acionamento de redes de solidariedade para fortalecer determinados posicionamentos. Isso ocorre especialmente quando um discurso organizacional é apropriado e naturalizado pelos públicos como parte de sua opinião. Nesse processo, os enunciados adquirem novos revestimentos simbólicos que ocultam sua origem e destacam pretensões de solidariedade.

Uma modalidade contemporânea dessa estratégia envolve influenciadores digitais, figuras que formam ao seu redor comunidades de sujeitos compartilhando sentidos, preferências e experiências. Um curso de ação organizacional consiste em acionar essa rede de solidariedade. Existem, para tanto, abordagens mais diretas, como patrocínios declarados e campanhas de engajamento, que visam ganhos imediatos de visibilidade (Karahawi, 2024).

No entanto, nos interessam especialmente as táticas indiretas, em que organizações inserem suas mensagens de maneira menos evidente para os seguidores desses influenciadores. Isso pode ocorrer por meio do envio de brindes, relacionamentos estratégicos ou acordos financeiros não divulgados. Nessas estratégias, o foco está em ativar a rede de solidariedade e ocultar interesses privados. Como resultado, o discurso organizacional é assimilado como originário de um vértice central daquela comunidade.

Também nesse aspecto encontramos estratégias que tensionam limites éticos, atuando não apenas na mobilização de públicos, mas na própria manufatura desses coletivos.

Práticas como *astroturfing*² e o uso de robôs (*bots*) podem simular públicos, visando influenciar indiretamente outros sujeitos. Silva (2015) observa que tais técnicas revestem discursos privados com roupagens públicas, colocam em circulação novos quadros de sentido e moldam possibilidades de ação para os sujeitos, especialmente quando estes não percebem a artificialidade da prática. O uso contemporâneo de *bots* em mídias sociais funciona de forma semelhante, criando a ilusão de consenso em torno de certas ideias.

O segundo elemento analítico da influência indireta, conforme apresentado anteriormente, diz respeito à circulação discursiva, buscando inserir ou retirar temas da agenda pública e moldar predisposições favoráveis – ou o clima de opinião. Nesse contexto, diversas técnicas podem ser empregadas, como o relacionamento com a imprensa, a inserção de mensagens em conteúdos artísticos-midiáticos e a amplificação de discursos por meio da articulação com outros atores.

Um exemplo avançado de práticas para moldar a circulação discursiva são as “[...] redes de organizações por articulação conceitual” propostas por Baldissera (2014, p. 14). Essas estratégias podem potencializar determinados discursos por meio de sua recirculação, ressonância e mediação, além da convergência e repetição de conceitos similares (Baldissera, 2014). A importância da repetição e da ressonância para intervir estrategicamente na circulação de sentidos também é destacada por Daniel Silva (2017), que observa como campanhas voltadas para a manufatura de incertezas sobre questões climáticas operam criando vozes e atores que ampliam o alcance e a força de determinado posicionamento.

Por fim, cabe mencionar a manipulação de algoritmos digitais como forma de influência indireta sobre a circulação discursiva. Estratégias de *Search Engine Optimization* (SEO) e reconhecimento de padrões algorítmicos em plataformas são usadas para tornar certos atores ou temas mais visíveis, mas métodos similares podem ocultar informações. Ronson (2016) aponta empresas especializadas nesse tipo de serviço, empregando táticas como a criação de acontecimentos para enganar algoritmos. De forma semelhante, Diego Silva (2018) identifica práticas diversionistas e de embaralhamento promovidas por agências de comunicação digital, muitas não imediatamente perceptíveis aos públicos, que visam tornar tópicos ou atores menos aparentes.

Em síntese, os contornos da influência indireta revelam um repertório multiforme: (i) a mobilização de créditos de confiança e autoridade, que desloca a autoria dos discursos para

² O *astroturfing* é definido por Silva (2015) como uma prática estratégica na qual a manifestação de um público simulado visa criar a ideia de apoio público acerca de uma ideia, ator ou posição, construindo uma lógica de ilusão de generalidade.

atores legitimados; (ii) a ativação e a fabricação de redes de solidariedade, que transformam sentimentos e vínculos em força persuasiva; e (iii) a intervenção na circulação discursiva, que insere, amplifica ou esconde pautas por meio de técnicas algorítmicas e redes institucionais. Juntos, esses mecanismos configuram uma arquitetura comunicacional em que organizações atuam nos bastidores da opinião pública e das disputas de poder.

5 Considerações finais

Ao final do percurso, pautado em visões relacionais e dinâmicas de influência e estratégia, defendemos que o tratamento teórico aqui proposto amplia as possibilidades analíticas sobre a atuação organizacional contemporânea. A noção de influência indireta, nesse sentido, oferece uma chave de leitura que permite ir além da superfície comunicacional e explorar estratégias organizacionais mais complexas.

Pensar a estratégia a partir de uma perspectiva de comunicação organizacional centrada em relações e complexidade requer esforços para reposicionar noções clássicas de influência e persuasão. Em lugar de visões lineares e baseadas em causalidade, nossa proposta considera um sistema de interações entre atores institucionais e diversos públicos, todos em constante movimento e produzindo vetores de influência nem sempre imediatamente perceptíveis. Trabalhar o caráter estratégico da influência indireta envolve desvelar esses vetores, analisando suas dimensões retóricas e simbólicas, suas interações sutis e seus processos de longa duração.

Ao mesmo tempo em que as estratégias de influência indireta abrem novos caminhos de pesquisa sobre a atuação das organizações, elas apresentam desafios metodológicos inéditos e multifacetados. Destacam-se dois aspectos centrais: a visibilidade e a temporalidade dessas práticas. Em relação ao primeiro, é fundamental reconhecer que tais estratégias são, em grande parte, formuladas para permanecer afastadas do olhar público, o que dificulta a percepção e reconstrução de seus elementos. São ações ocultas por barreiras de segredo, que limitam o acesso direto do pesquisador. Analisar essas práticas requer desenvolver maneiras de rastrear seus vestígios, reconfigurar fontes e materiais tradicionais de pesquisa e criar abordagens que minimizem a incerteza sobre a completude da figura estudada.

Um segundo desafio para a pesquisa relaciona-se à temporalidade dessas práticas. Pensar esse tipo de influência frequentemente exige uma perspectiva retroativa, analisando

ações que já ocorreram ao longo de períodos extensos. É necessário considerar a modulação estratégica do tempo, uma vez que a influência indireta envolve processos de reiteração construídos de forma complexa e complementar. Mais do que fenômenos pontuais, essas práticas devem ser entendidas como fluxos estratégicos, o que demanda desenhos de pesquisa capazes de lidar com escalas de tempo alargadas.

A análise das estratégias de influência indireta traz um sentido profundamente ético e evidencia que a falta de transparência, a dissimulação de interesses e a manipulação de redes de confiança não são apenas desvios no campo da comunicação organizacional, mas práticas estratégicas estruturais que visam a legitimação simbólica no espaço público. A adoção de uma visão crítica das relações públicas (Silva, 2024) é indispensável para as discussões sobre ética corporativa e organizacional, por desvelar os jogos de ocultação e as intencionalidades em práticas que ocorrem fora do campo de visão dos públicos. Isso requer problematizar os mecanismos sutis por meio dos quais as organizações constroem consentimento, expondo as tensões entre interesses privados e públicos. Assim, compreender a influência indireta não é apenas um exercício analítico, mas uma tarefa teórica e conceitual essencial para iluminar modos contemporâneos de disputa simbólica e suas implicações para práticas comunicacionais mais comprometidas com os públicos.

Referências

ALEXANDER, Jeffrey. **The civil sphere**. New York: Oxford University Press, 2006.

ALLPORT, Floyd H. Toward a science of public opinion. **Public Opinion Quarterly**, Oxford, v. 1, n. 1, p. 7-23, 1937. Disponível em: <https://doi.org/10.1086/265034>. Acesso em: 16 abr. 2026.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. **Organicom**, São Paulo, v. 6, n. 10-11, p. 115-120, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2009.139013>. Acesso em: 16 abr. 2026.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional e gestão de marca: redes de organizações por articulação conceitual. In: ENCONTRO ANUAL DA COMPÓS, 23., 2014, Belém. **Anais [...]**. Brasília: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação, 2014.

BALDISSERA, Rudimar; SILVA, Magno. El discurso organizacional y su poder para instituir concepciones del mundo en la sociedad. In: MARROQUÍN VELÁSQUEZ, Lissette (org.). **Comunicación en contextos sociorganizativos: aportes teóricos-metodológicos**. San José: CICOM, 2022.

BERNAYS, Edward. **Propaganda**. Philadelphia: Routledge, 1928.

BERNAYS, Edward. The engineering of consent. **The Annals of the American Academy of Political and Social Science**, Thousand Oaks, v. 250, p. 113-120, 1947. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/000271624725000116>. Acesso em: 17 abr. 2026.

CEFAÏ, Daniel. L'expérience des publics: institution et réflexivité. **EspacesTemps.net**, [s. l.], 2013.

ELLUL, Jacques. **Propaganda: the formation of men's attitudes**. New York: Knopft Doubleday, 1973.

FORGAS, Joseph; WILLIAMS, Kipling (org.). **Social influence**. Philadelphia: Psychology Press, 2001.

FRANÇA, Vera; SIMÕES, Paula (org.). **O modelo praxiológico e os desafios da pesquisa em Comunicação**. Porto Alegre: Sulina, 2018.

HENRIQUES, Márcio; OLIVEIRA, Ivone; LIMA, Fábila. Mineração do futuro: o discurso da promessa. In: ENCONTRO ANUAL DA COMPÓS, 29., 2020, Campo Grande. **Anais [...]**. Brasília: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação, 2020.

HENRIQUES, Márcio; SILVA, Daniel. Meras coincidências: as estratégias e as tramas do acontecimento fabricado. **Comunicação Midiática**, Bauru, v. 7, n. 3, p. 215-233, 2012.

HENRIQUES, Márcio; SILVA, Daniel. Reposicionando a noção de influência nas relações públicas. In: FARIAS, Luiz Alberto; LEMOS, Else; REBECHI, Claudia (org.). **Opinião pública, comunicação e organizações**. São Paulo: Abrapcorp, 2020. p. 69-88.

HENRIQUES, Márcio; SILVA, Daniel. Os públicos e sua abordagem comunicacional: bases conceituais. In: SILVA, Daniel; HENRIQUES, Márcio (org.). **Públicos em movimento: comunicação, colaboração e influência na formação de públicos**. Belo Horizonte: Autêntica, 2022. p. 25-48.

KARHAWI, Issaaf. Entre algoritmos, métricas de engajamento e plataformas digitais: influenciadores digitais e trabalho de visibilidade. **Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación**, São Paulo, v. 23, n. 46, p. 104-113, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.55738/alaic.v23i46.1144>. Acesso em: 17 abr. 2026.

LAZARSFELD, Paul; KATZ, Elihu. **Personal influence**. New York: Routledge, 1955.

MAYER, Jane. **Dark money: the hidden history of the billionaires behind the rise of the radical right**. New York: Doubleday, 2016.

MAYHEW, Leon. **The new public**. Cambridge: Cambridge University Press, 1997.

MOSCOVICI, Serge; RICATEAU, Philippe. Conformité, minorité et influence sociales. In: MOSCOVICI, Serge (org.). **Introduction à la Psychologie Sociale**. Paris: Librairie Larousse, 1972. v. 1, p. 139-191.

MOURÃO, Isaura. **A construção do saber-prática discursiva da comunicação organizacional no Brasil**. 2019. Tese (Doutorado em Comunicação Social) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2019.

NG, Sik Hung. Influencing through the power of language. *In*: FORGAS, Joseph P.; WILLIAMS, Kipling D. (org.). **Social influence**. Philadelphia: Psychology Press, 2001.

OLIVEIRA, Ivone; MARQUES, Ângela. Configuration du champ de la communication organisationnelle au Brésil: problématisation, possibilités et potentialités. **Communication & Organisation**, Bordeaux, n. 48, p. 109-124, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.5092>. Acesso em: 17 abr. 2026.

ORESQUES, Naomi; CONWAY, Erik. **Merchants of doubt**. New York: Bloomsbury, 2010.

QUÉRÉ, Louis. Le public comme forme et comme modalité d'expérience. *In*: CEFAÏ, Daniel; PASQUIER, Dominique (org.). **Le sens du public: publics politiques, publics médiatiques**. Paris: PUF, 2003. p. 113-133.

RICH, Andrew. **Think tanks, public policy, and the politics of expertise**. Cambridge: Cambridge University Press, 2004.

RONSON, Jon. **So you've been publicly shamed**. New York: Riverhead Books, 2016.

SILVA, Daniel. **Astroturfing: lógicas e dinâmicas de manifestações de públicos simulados**. Belo Horizonte: UFMG/ PPGCOM, 2015.

SILVA, Daniel. **Relações públicas, ciência e opinião: lógicas de influência na produção de (in)certezas**. 2017. Tese (Doutorado em Comunicação Social) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2017.

SILVA, Daniel. Think tanks ideológicos e a formação da opinião pública: reflexões sobre grupos conservadores, suas redes e os estudos de comunicação. *In*: ENCONTRO ANUAL DA COMPÓS, 27., 2018, Belo Horizonte. **Anais [...]**. Brasília: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação, 2018.

SILVA, Daniel. Organizações privadas e lógicas indiretas de influência sobre a opinião pública. *In*: FARIAS, Luiz Alberto; LEMOS, Else; REBECHI, Claudia (org.). **Opinião pública, comunicação e organizações**. São Paulo: Abrapcorp, 2020. p. 32-51.

SILVA, Daniel Reis. A perspectiva crítica das relações públicas como possibilidade de renovação. **Animus: Revista Interamericana de Comunicação Midiática**, Santa Maria, v. 23, n. 51, p. 1-21, 2024. DOI <https://doi.org/10.5902/2175497771203>. Acesso em: 17 abr. 2026.

SILVA, Daniel; HENRIQUES, Márcio (org.). **Públicos em movimento: comunicação, colaboração e influência na formação de públicos**. Belo Horizonte: Autêntica, 2022.

SILVA, Daniel; LIMA, Fábila; AMARAL, Lara. A “mineração do futuro” em disputa: estratégias organizacionais, apagamentos discursivos e a influência indireta. **Contemporânea: Revista de Comunicação e Cultura**, Salvador, v. 21, n. 1, p. 77-96, 2023.

SILVA, Diego. **Comunicação organizacional e as estratégias de invisibilidade e de redução/direcionamento da visibilidade nas mídias sociais**. 2018. Tese (Doutorado em Comunicação Social) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2018.

Indirect influence as strategy: interinfluences and organizational communication practices

Abstract

This essay examines the strategic nature of organizations' indirect influence practices, identifying in this topic a gap that hinders a fuller understanding of contemporary dynamics of power and meaning disputes. Drawing on the theoretical articulation between relational perspectives of communication and processes of public formation and movement, the essay is organized into three central axes: (i) the notion of influence, highlighting trust, claims to solidarity, and reputation as core elements of a system of interinfluences; (ii) the notion of indirect influence, in its connection with strategic aspects; and (iii) an exploration of the contours of indirect influence practices employed by organizations, demonstrating their pervasiveness and revealing possibilities and challenges related to the topic. Finally, the essay identifies methodological and ethical challenges for investigating low-visibility, long-term practices and offers an agenda for future empirical research.

Keywords

indirect influence; cross-influences; strategy; publics; public relations

Declaração de disponibilidade de dados

Não aplica.

Declaração de autoria e responsabilidade

Concepção e elaboração do estudo: Daniel Reis Silva, Márcio Simeone Henriques
Coleta de dados: Daniel Reis Silva, Márcio Simeone Henriques
Análise e interpretação de dados: Daniel Reis Silva, Márcio Simeone Henriques
Redação: Daniel Reis Silva, Márcio Simeone Henriques
Revisão crítica do manuscrito: Daniel Reis Silva, Márcio Simeone Henriques

Autoria para correspondência

Daniel Reis Silva
daniel.rs@hotmail.com.br

Como citar

SILVA, Daniel Reis; HENRIQUES, Márcio Simeone. Influência indireta como estratégia: interinfluências e práticas de comunicação organizacional. **Intexto**, Porto Alegre, n. 58, e-151782, 2026. Seção temática 30 anos do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. DOI: <https://doi.org/10.22456/1807-8583.151782>

Recebido: 15/11/2025

Aceito: 06/03/2026

Copyright (c) 2026 Daniel Reis Silva, Márcio Simeone Henriques. Creative Commons License. Este trabalho está licenciado sob uma licença [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/). Os Direitos Autorais dos artigos publicados neste periódico pertencem aos autores, e os direitos da primeira publicação são garantidos à revista. Por serem publicados em uma revista de acesso livre, os artigos são de uso gratuito, com atribuições próprias, em atividades educacionais e não-comerciais.

