

INFLUÊNCIA INDIRETA E ESTRATÉGIA: notas sobre o sistema de interinfluências e suas possibilidades para a comunicação organizacional¹

INDIRECT INFLUENCE AND STRATEGY: notes on a system of influence and its possibilities for organizational communication

Márcio Simeone Henriques²
Daniel Reis Silva³

Resumo: *O presente ensaio reflete sobre o caráter estratégico de práticas de influência indireta, visando ampliar a compreensão acerca da atuação de organizações nas disputas de sentido contemporâneas. Ancorado na articulação teórica entre visões relacionais e dinâmicas de influência e estratégia, assim como nos processos de formação e movimentação de públicos, o texto é organizado em três movimentos. No primeiro, revisita-se o entendimento sobre influência, demarcando a confiança, as pretensões de solidariedade e a reputação como elementos centrais de um sistema de interinfluências. No segundo, a noção de influência indireta é desenvolvida, especialmente a partir de sua articulação com aspectos estratégicos. Por fim, são explorados os contornos de algumas das estratégias de influência indireta empregadas por organizações nas últimas décadas, revelando possibilidades e desafios para o estudo de tais práticas.*

Palavras-Chave: *Influência. Estratégia. Persuasão.*

Abstract: *The present essay takes a reflective look at the strategic character of indirect influence practices, aiming to broaden the understanding of organizations' role in contemporary meaning disputes. The text aims to a theoretical articulation between dynamical and relational views of influence, strategy, and the processes of public formation and movement. We structured the text in three parts. First, we revisit the understanding of influence, demarcating trust, warrants of solidarity, and reputation as some of the central elements of an inter-influence system. In the second, we develop the notion of indirect influence in greater depth, especially from its articulation with strategic aspects. Finally, the contours of some of the indirect influence strategies employed by organizations are explored, revealing possibilities and challenges for studying such practices.*

Keywords: *Influence. Strategy. Persuasion.*

¹ Trabalho apresentado ao Grupo de Trabalho Estudos de comunicação organizacional do XXX Encontro Anual da Compós, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo - SP, 27 a 30 de julho de 2021

² Universidade Federal de Minas Gerais, doutor, simeone@ufmg.br.

³ Universidade Federal de Minas Gerais, doutor, daniel.rs@hotmail.com.br.

1. Delineando a proposta

A força motriz do presente ensaio encontra-se em uma aposta de cunho essencialmente teórico e empírico: a crença de que a reflexão sobre o caráter estratégico das práticas aqui nomeadas como “influência indireta”, especialmente quando articuladas com um entendimento pragmatista acerca das dinâmicas de interinfluência que marcam a formação e movimentação de públicos, aponta avanços significativos em, pelo menos, duas direções. 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, por sua vez, consiste na pavimentação de caminhos de pesquisa propícios para ampliar as entradas investigativas acerca da atuação estratégica das organizações, privadas ou públicas, na constituição do mundo social e nas disputas de sentido e poder (SILVA, 2020).

Dessa forma, a proposta ora delineada orbita ao redor da articulação entre três eixos conceituais: a influência, a estratégia e as dinâmicas de formação e movimentação de públicos. Importante salientar, já de partida, alguns contornos fundamentais que balizam nosso pensamento acerca do tema e da problemática apresentada. Em especial, o entendimento acerca de influência que nos impulsiona, no qual ela é entendida enquanto “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).

Tomar a influência a partir de uma perspectiva centrada em processos constantes de interação, negociação e disputa entre vetores com origens e características diversas implica a ruptura com noções unidirecionais e lineares acerca do tema. Por esse prisma, o olhar se desloca do enfoque excessivo sobre uma única ação e a averiguação de seus efeitos para a adoção de uma noção sistêmica que visa explorar pontos de contato e tensão entre diferentes elementos – perpassando discursos, valores, imaginários e ações de múltiplos atores, incluindo aqueles que seriam, em noções tradicionais, considerados como os influenciados (os públicos, por exemplo).

Nesses moldes, a noção de influência aqui adotada traz uma notável aproximação com movimentos reflexivos que ganharam corpo em distintas frentes das ciências sociais nas últimas décadas ao salientarem, a partir de múltiplas dimensões, a complexidade que caracteriza a construção e circulação de sentidos em nossa sociedade. No campo

comunicacional, por exemplo, encontramos a adoção crescente de reflexões e teorizações profundamente calcadas numa vertente praxiológica que, apontando as limitações/simplificações oriundas de modelos informacionais e transmissivos, enfatizam o aspecto constitutivo da comunicação (FRANÇA, 2003).

Também no campo da comunicação organizacional observamos reverberações desses movimentos nos últimos anos, com a adoção de perspectivas nas quais a comunicação nas organizações é pensada como um processo interacional complexo, marcado por disputas de sentido que moldam atores organizacionais e marcam sua relação com seus interlocutores. Apesar disso, acreditamos que existem indícios de um descompasso preocupante no que tange às pesquisas empíricas da área, que por vezes ainda adotam 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 a redução da comunicação ao que Baldissera nomeia de *organização comunicada*, ou seja, aos processos de fala autorizada e formal das organizações.

Podemos especular que dentre os fatores subjacentes que sustentam tal descompasso está a própria ligação histórica entre comunicação organizacional, relações públicas, e uma noção tradicional de estratégia. A estratégia, nesse viés, é ancorada principalmente em estudos administrativos, quase sempre resumida 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. Faz sentido, portanto, que estes aspectos moldem um olhar de pesquisa centrado na organização comunicada, dimensão na qual o controle e a mensuração encontram o seu terreno mais imediato. Ainda que as discussões teóricas da comunicação organizacional avancem por vias interacionais, sistêmicas e complexas, a estratégia permanece muitas vezes relegada ao nicho instrumental. A pesquisa de Mourão (2019) acerca dos enunciados e das formações discursivas predominantes nos estudos brasileiros de comunicação organizacional ilustra esse aspecto.

A imbricação entre a estratégia e a dimensão instrumental da comunicação implica tanto o surgimento de lacunas acerca das práticas comunicativas desses atores como também uma apropriação do conceito de estratégia que não consegue alcançar a plenitude de sua natureza dinâmica e complexa. Nesse sentido, é deixada de lado uma compreensão relacional sobre estratégia, na qual ela toma forma por meio de jogos de ações, reações e interesses entre múltiplos agentes, sendo caracterizada pela incerteza, na medida em que é sempre sujeita às

interações e constituída por uma amálgama de elementos visíveis e outros não imediatamente perceptíveis. Assim, pensar a estratégia de maneira complexa é considerar também a tensão permanente entre transparência e secretismo, o que é revelado e o que é ocultado, a dimensão explícita e 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 ao mesmo tempo sejam focalizados em ações estratégicas de organizações, mas que sejam capazes de ir além de suas falas oficiais e ações mais explícitas, explorando também formas indiretas e menos visíveis (mas não menos estratégicas) com que tais atores atuam nas disputas de sentido e tentam intervir nos processos de circulação simbólica. Trata-se, assim, do desafio de lidar com formas dinâmicas de pensar a 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.

Este texto foi dividido em três movimentos. No primeiro, trabalhamos com 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, aproximamos as noções de influência indireta e de comunicação estratégica, postulando o caráter estratégico dessa modalidade e refletindo sobre seus elementos – especialmente os fatores ambientais e temporais, tomados como aspectos intrínsecos da estratégia. Por fim, um terceiro movimento versa sobre contornos e possibilidades dessas estratégias, observando como elas figuram tanto em práticas tradicionais, como o relacionamento com a imprensa, quanto a partir de tentativas que se apropriam de lógicas de formação e movimentação de públicos (HENRIQUES, 2017) para ampliar sua capacidade de influência.

2. Revisitando a influência

A influência possui vasto estatuto histórico em pesquisas de diferentes áreas das ciências sociais. Na psicologia, por exemplo, estudos sobre os processos de influência configuram uma “longa e orgulhosa tradição da psicologia social” (FORGAS; WILLIAMS, 2001, p. 5). Na

sociologia, Mayhew (1997) observa que, ainda que o termo “influência” tenha sido muitas vezes acionado de maneira pejorativa durante a segunda metade do século XX, a sua natureza permanece um elemento importante acerca da integração social na obra de pensadores como Weber, Mead, Durkheim, Parsons e Habermas, além de traçar um diálogo direto com questões retóricas postuladas por Burke. A influência foi também elemento constitutivo de diferentes teorias comunicacionais, como o *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 (HENRIQUES; SILVA, 2020).

Para além desse histórico, é interessante notar traços de um movimento, composto por autores como Mayhew (1997), que ganhou contornos nos últimos anos engajando-se em reflexões que revisitam a influência a partir de entendimentos multifacetados e centrados nos processos de interação e disputa entre atores sociais, afastando-se da linearidade com que por vezes é tratada em pesquisas de efeitos de mídia massiva – inclusive de maneira a redescobrir questões trazidas pelo pragmatismo norte-americano, pela Escola de Chicago, e pelo interacionismo simbólico. Mesmo em campos como a psicologia social, em que a influência permaneceu como construto teórico central nas últimas décadas, pesquisadores como Forgas e Williams (2001, p. 4) e Ng (2001) defendem a adoção de novos olhares para a questão, propondo que a interação passe a ser seu aspecto central de maneira a complementar e expandir visões “restritivas” nas quais a influência é reduzida a uma relação linear direta, normalmente face a face. Nesse processo, os autores acabam recorrendo a pensadores clássicos, como Floyd Allport (1924), para argumentar acerca de um sistema de interinfluências, que permitiria lidar melhor com a complexidade contemporânea, na qual “estratégias de influência se tornam mais sofisticadas, indiretas e sutis” (FORGAS; WILLIAMS, p. 8).

Também nessa vertente, Moscovici e Ricateau (1972) observam que práticas sociais como a propaganda e a manipulação publicitária constituem motivos e fundamentos para a análise científica do fenômeno da influência, o que chama a atenção para tipos de intervenção, menos ou mais diretas, no meio social e para o conjunto de relações individuais e grupais afetadas por essas. A influência social, assim, deve ser pensada como processo aberto e indeterminado, como algo que possui um aspecto dual, estático e dinâmico a um só tempo. Há, portanto, a considerar tanto os aspectos de conformidade, de ajustamento e de controle social,

como também as possibilidades de instalação de dissensos, de um embate de forças e de perspectivas de mudança. Para estabelecer tal visão, é fundamental considerar o fator de sociabilidade implicado nas relações de influência.

Enquanto empreender uma revisão histórica minuciosa sobre a noção de influência foge 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 a ser destacado diz respeito à inevitabilidade da influência na vida social. Segundo Mayhew (1997), a influência ocorre quando aceitamos sugestões, adotamos perspectivas de outros 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, 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” (FORGAS; WILLIAMS, p. 7).

Um conceito inicial de influência pode ser concebido a partir de sua ligação com a formulação de Parsons acerca da persuasão, na qual está é encarada, grosso modo, como uma forma “de obter resultados por meio de interações e sanções positivas para afetar os pontos de vista dos demais sujeitos e alterar situações” (SILVA, 2017, p. 194). Trata-se, assim, da tentativa de alterar impressões e situações por meios distintos da força ou do dinheiro – formas que seriam tomadas 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 os sujeitos. Conforme Henriques (2021, no prelo), “uma forma simples de abordar a influência é tomá-la 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”.

Visando ancorar um novo paradigma da influência, Mayhew (1997) chama a atenção para 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 - e cabe complementar que o ato de influenciar implica também reforçar os próprios laços sociais que unem os sujeitos, constituindo um elemento de coesão social. A importância desse pensamento está justamente na reordenação dos elementos constitutivos da influência,

deixando em segundo plano aspectos puramente individuais e trazendo à tona fatores coletivos. Tal proposta encontra eco em uma literatura de propaganda, com autores como Ellul (1973) e Bernays (1928) salientando que estudar a influência requer olhar os sujeitos não apenas em seus atributos individuais nem unicamente como parte de uma massa amorfa, mas sim como atores em constante interação, participando de grupos e públicos, trocando informações, influenciando e sendo influenciados a todo momento.

A afiliação, considerada no centro das dinâmicas de influência, tem como base lógica as noções de confiança, solidariedade e reputação. Segundo Mayhew (1997), acreditar nas falas 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. Perante a incapacidade de sermos autossuficientes acerca do mundo, dependemos dos demais atores e 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) 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 procuram esses créditos para depositar sua crença em outros sujeitos ou instituições - sinais como formação qualificada, histórico de ações, visibilidade pública, argumentos, endossos, sacrifícios, atitudes dramáticas e mesmo conexões emocionais. Os créditos, porém, não devem ser pensados de forma determinista, linear ou excessivamente racional, na medida em que Silva (2017) salienta que eles são reflexivos, conferidos pelos sujeitos a partir de opiniões e julgamentos sobre o mundo social. Acima de tudo, eles são situacionais e imbricados em padrões culturais, com os sujeitos podendo atribuir créditos por dado fator em um momento e retirar créditos pela mesma questão em outro.

A partir da ideia de confiança, os elementos estratégicos afloram em nossa reflexão: se os sujeitos utilizam esses sinais para conferirem créditos, faz sentido que um ator que busca influenciar os demais procure acionar, em suas formações discursivas, determinados sinais que ele acredita que serão valorizados por aqueles sujeitos (é evidente que há, nesse ponto, um

raciocínio reflexivo, na medida em que aquele ator está, nesse processo, sendo influenciado pelos sujeitos que ele visa influenciar). Mais ainda, o pensamento sobre confiança fornece as primeiras pistas sobre estratégias indiretas de influência: se observarmos que nossos próprios sinais (ou seja, os sinais que podemos invocar discursivamente) são fracos perante os sujeitos, podemos desenhar formas tanto de fortalecê-los perante os públicos quanto de acionar outros atores que possuem sinais fortes para influenciarem as situações que pretendemos intervir. Retornaremos a esse ponto nas próximas seções.

O segundo elemento na base da influência é a ideia de solidariedade. No entendimento de Mayhew (1997), toda forma de influência envolve apelos a uma solidariedade compartilhada, destacando a convergência entre parte dos interesses 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. São esses laços sociais que formam uma das faces mais importantes do processo de influência, e que nos oferecem novos subsídios para pensar as ações estratégicas - tanto diretas quanto indiretas. Em termos diretos, temos a consideração de que quem procura influenciar destaca estrategicamente, em seus apelos retóricos, interesses que presume serem compartilhados com suas audiências. Assim, atores que formulam apelos públicos de caráter geral, voltados para influenciar uma multiplicidade de sujeitos, precisam se posicionar alinhados com interesses públicos mais genéricos, enquanto discursos voltados para agrupamentos específicos podem ser baseados em abordagens mais limitadas, e mesmo interesses particulares ou privados. Do ponto de vista da influência indireta, aqui também encontramos aberturas instigantes, sendo possível imaginar formas de acionar redes de solidariedade de outros atores para influenciar opiniões em dada direção.

Por fim, o terceiro ponto é a reputação. Em termos amplos, podemos considerar que a reputação está diretamente vinculada com aspectos temporais dos dois elementos anteriores, e diz respeito à forma com que os atores acumulam créditos de confiança e solidariedade no decorrer do tempo, a partir do histórico de consistência de suas ações e falas. Mais do que uma atribuição pontual, a reputação incide no composto de relações sociais e na formação de identidades e comunidades, por meio de dinâmicas retroalimentadas que permitem aos atores não terem que provar sua sinceridade e alinhamento com interesses a todo momento.

A reputação consiste, portanto, do reconhecimento dos sujeitos acerca dessa consistência, com a possibilidade de atestar diferentes aspectos e atribuindo determinados valores para um

ator. Mayhew (1997) observa que a reputação se torna um importante recurso para os sujeitos navegarem entre os múltiplos apelos de influência do mundo moderno, oferecendo uma segurança, ainda que frágil e passível de ruptura a qualquer momento, acerca de intenções dos atores. Cabe ressaltar, assim, que a reputação, enquanto atribuição de caráter e intenções, é permeada de incertezas, na medida em que sua construção é sempre múltipla (visto que ela é condicionada e atribuída por diferentes públicos), relacional, situacional e passível de intervenções estratégicas de caráter diverso - inclusive 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 fundamentos que ajudam a elucidar facetas de um sistema de influências interconectadas que marca nossa sociedade, no qual os sujeitos e atores interagem constantemente a partir de apelos e discursos que buscam alterar percepções, sentidos, opiniões e posturas. Nessa lógica, podemos entender que organizações, agentes políticos, veículos de imprensa, celebridades e mesmo os próprios públicos estão a todo momento se engajando na produção de vetores de influência que procuram acionar redes de solidariedades e convencer os sujeitos sobre sua credibilidade para alterar, mesmo que de maneira sutil, entendimentos e sentidos. Mais do que construções isoladas, esses vetores são essencialmente relacionais, sendo (re)construídos e (res)significados a partir de choques, tensões, fusões, disputas, dissensos e convergências. Os vetores de influência alteram suas direções e ganham e perdem potência a todo momento, atuando com diferentes forças e modos na conformação de valores e opiniões. É a partir desse entendimento sobre a influência e seus vetores que podemos explorar a influência indireta, seu caráter estratégico e a forma com que ela se vincula com as práticas de relações públicas e comunicação organizacional.

3. A influência indireta e seu caráter estratégico

Tratar desse sistema de influência implica olhar não apenas para as formas interpessoais nas quais pessoas se influenciam mutuamente, mas, como observam Forgas e Williams (2001) e Mayhew (1997), lidar com a complexidade das modernas sociedades industriais e a forma com que estas tornam o processo de influência mais amplo e intrincado. Neste contexto, é importante voltarmos nossa atenção para o fato de que as formas de influência neste ambiente estão sujeitas à participação ativa das instituições e organizações, assim como de um complexo

comunicacional estruturado (os *media*). Neste cenário, as estratégias de influência se tornam progressivamente mais sofisticadas e, também, mais indiretas e sutis. Não podemos ignorar que o aparato institucional/organizacional criou estruturas específicas e profissionalizadas, isto é, instâncias especializadas em promover influência para públicos cada vez mais vastos, em tamanho e diversidade, e incentivar, com isso, comportamentos e atitudes numa escala cada vez maior. Daí porque as questões relativas à estratégia não possam ser descoladas das compreensões sobre as lógicas e dinâmicas de influência. Mais ainda, admitimos que tanto a influência quanto a estratégia precisam ser tomadas numa perspectiva interacional, ou seja, algo que se configura precipuamente a partir das coordenações de ações humanas, tanto de conflitos, quanto de cooperações.

Reconhecer esses polos institucionalizados, midiáticos 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 entre as pessoas comuns, organizadas ou não em públicos. Isso não significa, tampouco, idealizar um sistema de oportunidades iguais que tenderia à simetria - ao contrário, é fundamental observar criticamente como os atores envolvidos e os vetores de influência são perpassados por assimetrias das mais diferentes naturezas, incluindo desigualdades marcantes em recursos, em dimensões de poder e no domínio estratégico ou técnico dos processos de comunicação.

Ao mesmo tempo em que os vetores não são igualitários em termos de sua formulação, força ou direção, é de suma importância apontar que nem todos eles são visíveis para a totalidade dos atores em um dado momento. É justamente aqui que encontramos a porta de entrada da ideia de influência indireta, que parte do reconhecimento de que muitas das forças que procuram alterar e disputar sentidos o fazem de formas não imediatamente perceptíveis. Em seu artigo seminal, Allport (1924) 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 com a impossibilidade de mensurar as forças dos argumentos, sendo que tais questões eram naturalmente desafiadoras perante a lógica relacional que rege esses vetores. Podemos expandir o argumento de Allport, constatando 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 - e, indo além, por vezes são estrategicamente ocultados, desenhados e

concebidos a partir de diretrizes que levam em consideração os potenciais ganhos de sua atuação indireta.

A elaboração de estratégias a partir da compreensão acerca de um sistema de influências caracterizado pela interação entre diferentes atores consiste em um dos principais nortes da argumentação de Edward Bernays (1928) sobre a atuação do consultor de relações públicas. Na visão de Bernays, tal profissional teria o conhecimento especializado acerca dos mecanismos do processo sempre incerto de formação de opiniões pautado pelas interações entre forças sociais. É nesse ponto que o autor destaca que as relações públicas trazem, implicitamente, uma característica indireta, na medida em que se torna necessário intervir de maneira estratégica, e de diferentes modos, para influenciar os sujeitos.

A “influência indireta” não envolve uma categorização absoluta, mas sim uma abstração de cunho teórico que procura destacar e enfatizar certos fatores que conformam um conjunto de práticas. Nesse sentido, Forgas e Williams (2001) apontam que o termo “influência indireta”, dentro da psicologia social, opera no sentido de balizar um território de pesquisas que procura ir além das relações face a face e dos processos lineares que normalmente circunscrevem a influência a um polo ativo e outro passivo (influenciador e influenciado). Trazer essa questão para o centro das pesquisas implica indicar caminhos para a reflexão sobre aspectos 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 iluminando facetas sobre 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 – e não podemos deixar de apontar aqui paralelos instigantes com a evolução dos estudos em comunicação e dos esforços de entender a formação dos públicos (MAYHEW, 1997; SILVA, 2017). Porém, Ng nota que essa corrente, apesar de elucidativa, deixa de lado elementos fundamentais sobre as estratégias de influência, focando em 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 seria relacionado com a 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 é bastante condizente com o entendimento de Bernays. Bernays, por exemplo, menciona que um líder numa democracia pode persuadir os públicos indiretamente ao utilizar formas de estabelecer contato “com seus olhos e seus ouvidos” (BERNAYS, 1947). Evidentemente se referia, a seu tempo, à mídia de massa. Mas em abordagem anterior (BERNAYS, 1928), o autor já estabelecia seu raciocínio de que as modernas e complexas sociedades possuem uma dinâmica de poder e influência onde a questão da visibilidade e da invisibilidade são pontos cruciais, ao associar os processos e as estratégias de propaganda à ideia de um “governo invisível”. Assim, ele estabelece uma distinção entre as formas de influência direta (entre oradores e seus auditórios, para usar os termos da retórica), e as indiretas, exercidas por “pessoas astutas que operam nos bastidores” (BERNAYS, 1928, p. 35). O secretismo é ressaltado como sendo o cerne do caráter estratégico dessas práticas – e pode-se interpretar que Bernays não se refere somente à prática realizada pelo governo, já que as organizações também lançam mão das estratégias de influência indireta, direcionadas tanto os públicos quanto o governo.

Podemos expandir o argumento acerca do caráter estratégico das práticas de influência indireta a partir de dois fatores fundamentais: os fatores ambientais e temporais que conformam a própria ideia de estratégia. Nessa visão, a estratégia pode ser tomada como leituras do ambiente e interferências deliberadas no mesmo, visando ganhos e conquistas em longo prazo. Os primeiros implicam compreender que a influência estratégica é exercida sobre dado ambiente (seja ele político, de negócios ou cultural) de modo sistêmico. Assim, configuram-se jogos e disputas entre vetores e ações que visam alterar e reconfigurar tais dimensões. É possível considerar que os atores em disputa almejam alcançar posições vantajosas, e para isso definem campos ou esferas de influência que acabam por dar forma e balizar as relações de poder. Estes campos de influência tendem a delimitar material e simbolicamente as possibilidades de ação, ainda que de modo sempre transitório, na medida em que estão em constante processo de tensionamento por outras ações. As esferas de influência demarcam afiliações e relações de poder, e podem se abrir ou fechar de maneira situacional, sendo menos ou mais permeáveis. As estratégias são vislumbradas como diretrizes de ação em longo prazo para mudar essas posições, tensionando as condições dos campos/esferas em suas relações com outros atores e suas ações.

Quanto aos fatores temporais, devemos considerar que quanto menos direta for a influência, mais ela aponta para um horizonte temporal amplo. As ações diretas, além de mais visíveis, são mais imediatas, enquanto as indiretas jogam com um conjunto de ações/interações menos perceptíveis e demandam uma escala de tempo maior para produzirem seus efeitos. Elas dependem da adesão sistemática e contínua, de um processo de persuasão e influência que não é imediato, mas sim ancorado em construções lógicas e cognitivas que demandam tempo para serem assimiladas e apropriadas pelos sujeitos. Entender a influência indireta, assim, implica pensar em processos de reiteração, com mudanças de mentalidade construídas ao longo do tempo e a partir de múltiplos fatores. Quanto maior o caráter estratégico, mais discreta, oculta e/ou dissimulada são as intenções de uma dada ação. Nesses termos, os atos mais imediatos “escondem” objetivos de longo prazo e se justificam por objetivos menores, de curto prazo, mais fáceis de assimilar. Já as lógicas indiretas permanecem afastadas dos olhares e percepções, devendo ser encaradas como elementos que contribuem, de formas variadas, para o sucesso daquelas estratégias.

De posse de uma compreensão acerca das estratégias de influência indireta, entendendo-as como intervenções de longo prazo nem sempre imediatamente perceptíveis, exploramos, a seguir, alguns dos contornos e possibilidades dessas práticas no mundo contemporâneo. Não se trata de um inventário completo de estratégias, mas de exemplos que salientam características que possam auxiliar na identificação e reflexão sobre diferentes práticas. Podemos encarar, a princípio, as práticas de influência indireta como tentativas, menos ou mais visíveis, de acionar/mobilizar créditos de confiança, laços de solidariedade ou reputações de outros atores sociais, incluindo de públicos, como forma de intervenção na circulação e disputa de sentidos. Com este leque aberto, temos um conjunto de práticas virtualmente ilimitadas.

A partir dessas ideias, voltando-nos para os aspectos comunicacionais e estratégicos para postular que a influência indireta envolve práticas que operam em diferentes níveis e conformações estratégicas, e incluem tentativas de influenciar os sujeitos pela (a) ação de outros atores institucionalizados, (b) inserção de discursos na esfera pública ou (c) movimentação de públicos, assim como pelo acionamento de artifícios elaborados para encobrir/ocultar deliberadamente estas condutas.

4. Contornos e possibilidades de estratégias de influência indireta

A ideia de uma prática estratégica voltada para mobilizar créditos de confiança e pretensões de solidariedade de atores institucionalizados como forma de influenciar outros sujeitos lança novas luzes para a tradição do relacionamento com a imprensa, um dos pilares mais antigos da atividade de relações públicas. Nos termos da influência indireta, a tentativa de intervir/alterar o que é noticiado implica um reconhecimento da imprensa enquanto uma instituição que possui certos créditos de confiança - seja pela crença dos sujeitos na existência de um sistema perito que conforma o jornalismo (ALEXANDER, 2006), seja pelo alcance dos discursos daqueles veículos ou mesmo por uma visão daquela instituição como alinhada/defensora dos interesses públicos, imbuída de ideais típicos de uma função *watchdog*.

Nesse prisma, diversas técnicas de influência indireta existem voltadas para a imprensa, incluindo modos menos ou mais visíveis de intervir em sua agenda. Dentre essas técnicas estão práticas como o *press-release*, entrevistas exclusivas, vazamento de informações, negociações com jornalistas acerca de acesso, declarações anônimas, criação de eventos para a imprensa, manufatura de pseudoacontecimentos (HENRIQUES; SILVA, 2012), estabelecimento de concursos para reportagens e até mesmo a distribuição mais direta de brindes e vantagens financeiras para repórteres ou veículos. Por esse breve, e incompleto, elenco, podemos observar como as práticas de influência indireta variam dentro de um espectro de visibilidade e ética, com algumas técnicas que chegam até a se tornarem públicas e outras que devem ser mantidas ocultas, sob risco de perda de eficácia e mesmo danos na reputação de seus autores.

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 International Council on Mining and Metals (ICMM) e o Instituto Brasileiro de Mineração (IBRAM), ocupam o papel de protagonistas na construção discursiva acerca da mineração no mundo contemporâneo. Longe de serem grupos independentes, porém, tanto o ICMM quanto o IBRAM foram criados e financiados, e são ainda hoje geridos, pelas principais empresas do setor. Em última medida, tais institutos conformam estratégias avançadas de influência indireta por parte dessas corporações, que acabam se ocultando do debate público e permitindo que tais grupos, que trazem em si créditos derivados de sua suposta especialização e independência, assumam os holofotes e se envolvam nas disputas de sentido e nos rumos de controvérsias.

Silva (2017) aponta estratégias semelhantes ao abordar como grandes corporações financiam *think tanks* ideológicos como forma de exercerem influência sobre a opinião pública.

Em seu caso empírico, o autor demonstra como empresas como a Exxon se posicionaram, em seus discursos oficiais nas últimas décadas, de maneira a salientar a seriedade das mudanças climáticas e reforçar seu comprometimento com mudanças comportamentais voltadas para a diminuição da emissão de dióxido de carbono. Em paralelo, porém, essas empresas financiaram com vastas somas *think tanks* cujo principal mote era negar a existência do aquecimento global antropogênico. Por meio dessa estratégia, tais organizações se preservaram perante a opinião pública ao mesmo tempo em que revestiam discursos negacionistas com novos créditos de confiança derivados da apropriação simbólica e discursiva da figura dos *think tanks* – tradicionalmente tomados como grupos especializados e isentos que desenvolvem pesquisas voltadas para a formulação de políticas públicas. Longe de um caso isolado, o financiamento de *think tanks* ideológicos é empreendido por organizações de inúmeros setores como forma de intervir em controvérsias correntes, influenciando questões sobre austeridade, previdência e privatização da educação (SILVA, 2017). Tal estratégia pode ser tomada como uma iteração moderna da criação de *front groups*, uma das técnicas favoritas de Bernays e que envolve a “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).

Para além dos atores institucionalizados, é possível vislumbrar estratégias de influência indireta que procuram mobilizar créditos de confiança e pretensões de solidariedade de outras naturezas, como aqueles oriundos de cientistas ou especialistas. Nesses termos, Oreskes e Conway (2010) observam como corporações investem no recrutamento, financiamento e treinamento midiático de cientistas, para que eles possam defender argumentos alinhados com os interesses organizacionais enquanto se passam por fontes aparentemente neutras e isentas. Também aqui podemos mencionar o investimento da indústria farmacêutica em práticas de relacionamento direto com os médicos, visando aumentar a venda de medicamentos para os pacientes – e Mayhew (1997) ajuda a elucidar essa prática, observando que os médicos possuem tanto créditos como agentes dotados de um saber especializado, quanto pretensões de solidariedade com os pacientes pautadas no interesse comum pela sua cura.

Há um segundo grupo de atividades que envolve influenciar os sentidos e opiniões a partir de intervenções que procuram manipular a própria circulação discursiva na sociedade, inserindo/retirando temas da agenda de debates, ampliando/limitando seu alcance na esfera pública e criando um ambiente ou estimulando uma predisposição favorável (ou clima de opinião). Nesse ponto entram em jogo diversas técnicas, incluindo o relacionamento com a

imprensa, mensagens inseridas em conteúdos artísticos-midiáticos ou a potencialização de discursos pela articulação conjunta com outros atores. Assim, podemos encarar as “redes de organizações por articulação conceitual” propostas por Baldissera (2014) como estratégias que, de maneira menos ou mais indireta, podem potencializar determinados discursos a partir de sua “(re)circulação, ressonância e/ou mediação” (BALDISSERA, 2014, p. 14), assim como pela convergência e repetições de conceitos similares. A repetição/ressonância como fator para intervir estrategicamente na circulação de sentidos é abordada também por Silva (2017), que observa como campanhas voltadas para a manufatura de incertezas e dúvidas sobre questões científicas operam por meio da criação de vozes e atores que ampliam o alcance e força de determinado posicionamento.

Também cabe mencionar a manipulação dos mecanismos e algoritmos digitais de visibilidade como possíveis influências indiretas sobre a circulação discursiva. Enquanto as lógicas de SEO (*search engine optimization*) são normalmente acionadas para tornar mais salientes determinados atores/temáticas, igualmente possíveis são as estratégias indiretas que procuram invisibilizar fatos nos meios digitais – Ronson (2016) aponta para empresas especializadas em oferecer serviços nesses moldes, empregando táticas como a manufatura de pseudoacontecimentos para enganar os algoritmos e ocultar fatos. Em moldes semelhantes, Silva (2018) aponta diversas das práticas diversionistas utilizadas pelas agências de comunicação digital, muitas envolvendo atuações não imediatamente perceptíveis pelos públicos.

Por fim, temos um terceiro conjunto de práticas de influência indireta pautado na própria movimentação de públicos e no acionamento de redes de solidariedade. Tal modalidade já era observada por Bernays (1928) quando este considerava a noção de que grupos influentes e de algum modo autorizados por vezes se tornam canais fundamentais para alcançar um público mais amplo. Este raciocínio nos dá alguns caminhos da influência indireta: persuadir certos públicos como meio para influenciar outros, para além deles, e para formar posições mais favoráveis no âmbito geral de uma opinião pública.

Podemos ancorar essa modalidade a partir de visões pragmatistas acerca da formação e movimentação de públicos, tomando estes enquanto “formas abstratas e dinâmicas de experiência e de sociabilidade que se formam em função da problematização de acontecimentos e ações que afetam os sujeitos” (HENRIQUES, 2017, p. 56). Nesses moldes, seria um equívoco pensar os públicos meramente como influenciados ou advindos de projeções

organizacionais. Ao contrário, adotar uma visão relacional implica pensar na forma com que esses coletivos atuam como público *de* públicos e *para* públicos, constantemente em interação e buscando se interinfluenciar.

Pensar em lógicas indiretas de influência ancoradas na movimentação dos públicos implica reconhecer outros dois raciocínios. Em primeiro lugar, deve-se salientar o fato de que nem toda ação de um público é imediatamente visível para os centros de poder, para os *media* ou para a totalidade de atores – ao contrário, grande parte da movimentação desses coletivos ocorre em momentos prévios à visibilidade, quando sentidos são compartilhados entre os sujeitos e solidariedades são construídas. Em segundo lugar, existe uma lógica generalizante na opinião pública, que implica em ganhos significativos na força social de certas ideias quando elas são sustentadas por públicos mais amplos, na medida em que elas se mostram alinhadas com interesses “mais públicos”. Faz parte da dinâmica central dos públicos, assim, a tentativa de persuadir outros sujeitos e grupos como forma de expandir sua força para interferir em questões públicas, fato que abre novas possibilidades de intervenção estratégica para quem procura influenciar as disputas de sentidos em nossa sociedade

A partir desses entendimentos, podemos imaginar que um repertório estratégico indireto embasado na movimentação de públicos - por exemplo, com práticas orientadas para incentivar coletivos para que eles atuem na defesa/ataque de determinado ponto de vista ou disseminem certos discursos - traz para um primeiro plano a lógica afiliativa da influência. Trata-se, em última instância, do acionamento de redes de solidariedade como forma de fortalecer certos posicionamentos e alcançar objetivos estratégicos. Enquanto um discurso empresarial é perpassado por notas sobre sua autoria que remetem aos interesses privados daquela organização, quando essas falas são apropriadas pelos públicos elas ganham novos revestimentos simbólicos que acabam por ocultar suas origens e ressaltar pretensões de solidariedade, ampliando sua capacidade de influência.

A partir dessa ideia, as possibilidades de utilização de públicos em estratégias indiretas de influência são ilimitadas. Podemos imaginar cenários em que práticas são formuladas para incentivar tanto o processo de formação quanto de movimentação dos públicos - fortalecendo processos de coletivização e vinculação (HENRIQUES, 2017), ou mesmo por meio da potencialização de performances públicas e de ações coletivas.

Outra modalidade contemporânea dessas estratégias pode ser pensada a partir dos chamados influenciadores digitais, reconhecendo a forma com que comunidades de sujeitos

que compartilham sentidos, preferências e experiências se formam ao redor dessas figuras. Nesse ponto é importante reconhecer que existem abordagens mais diretas, como patrocínios declarados, que procuram ganhos imediatos de circulação e visibilidade. Mas nos interessam especialmente as táticas indiretas, em que organizações tentam inserir suas mensagens e discursos de maneira que não seja tão evidente para os seguidores de tais personalidades (por meio de brindes, formas avançadas de relacionamento ou mesmo acordos financeiros que não se tornam públicos). Nessas estratégias, o que entra em jogo é o acionamento daquela rede de solidariedade e o encobrimento de interesses privados, na medida em que o discurso organizacional passa a ser assimilado como fala oriunda de um vértice central daquela comunidade.

Também acerca desse aspecto encontramos estratégias que tensionam ainda mais limites éticos, atuando não apenas na mobilização/acionamento de públicos, mas na própria manufatura desses coletivos. Práticas como o *astroturfing* operam justamente com a simulação de públicos, visando influenciar os demais sujeitos. Silva (2015) observa como elas revestem discursos privados com roupagens públicas, colocam em circulação novos quadros de sentido e atuam conformando uma possibilidade de ação para os sujeitos, especialmente quando estes não estão cientes da natureza artificial daquela prática. O uso contemporâneo de *bots* em mídias sociais opera de forma semelhante, manufaturando a impressão de um público mobilizado e a ilusão de uma generalidade ao redor de certas ideias e bandeiras, ampliando a capacidade de influência daqueles discursos.

5. Considerações finais

Ao final de um percurso estruturado ao redor da articulação entre visões relacionais e dinâmicas de influência e estratégia, retornamos ao nosso objetivo inicial com a convicção de que o tratamento teórico aqui proposto amplia sobremaneira as possibilidades analíticas acerca da atuação das organizações no mundo atual. Nesse sentido, entendemos que a compreensão de estratégias organizacionais de alto nível é, em última medida, impossível quando desconsideramos práticas de influência indireta e focalizamos nossos olhares apenas nas superfícies comunicacionais imediatas daqueles atores.

Pensar a estratégia conjugada com uma perspectiva de comunicação organizacional, tendo seu cerne na questão relacional e na complexidade, requer esforços para reposicionar

noções clássicas acerca da influência e da persuasão. No lugar de visões lineares e calcadas na causalidade, o que entra em jogo é um sistema de interações entre atores de diferentes institucionalidades e um complexo de públicos e sujeitos, todos em movimento constante e produzindo vetores de influência que nem sempre são imediatamente perceptíveis. Trabalhar o caráter estratégico da influência indireta perpassa desvelar elementos acerca desses vetores, pensando-os a partir de suas dimensões retóricas e simbólicas, de suas interações muitas vezes sutis e de seus processos de temporalidade ampliados. É nesse sentido que acreditamos que revisitações às literaturas de propaganda e da retórica podem ser de grande importância para ampliar o argumento aqui desenvolvido, abordando técnicas que foram previamente estudadas e tensionando-as com novas lógicas de uma sociedade marcada pela abundância comunicativa e por dinâmicas plataformizadas.

Ao mesmo tempo em que as estratégias de influência indireta desvelam novos caminhos de pesquisa para compreender a atuação das organizações, elas apresentam desafios metodológicos igualmente inéditos e multifacetados. Em especial, podemos apontar dois desafios centrais, relacionados com a visibilidade e a temporalidade dessas práticas. Acerca do primeiro aspecto, é fundamental reconhecer que tais estratégias são formuladas, na maior parte das vezes, para serem mantidas afastadas dos olhares públicos, o que acarreta dificuldades para perceber e remontar seus elementos. Estamos lidando, assim, com ações ocultas por barreiras de segredo, as quais não temos acesso direto. Analisar práticas de influência indireta, nesse sentido, envolve desenvolver novas formas de coletar seus rastros e vestígios, (re)configurando as fontes e materiais que tradicionalmente compõem os *corpus* de nossas pesquisas, assim como pensando em abordagens que possam mitigar o fato de que raramente possuímos certeza acerca da completude da figura com a qual iremos trabalhar.

A visibilidade dessas estratégias implica também um segundo desafio para a pesquisa, relacionado com sua temporalidade. Na maior parte das vezes, pensar a influência indireta implica adotar uma perspectiva retroativa, lançando olhares para práticas que já ocorreram, muitas vezes ao longo de um grande período. A própria dimensão da temporalidade estratégica deve ser considerada nesse ponto, na medida em que a influência indireta envolve processos de reiteração, construídos ao longo do tempo e por múltiplos elementos que atuam de forma complexa e complementar. Mais do que algo pontual, a influência indireta deve ser pensada a partir da lógica de fluxos estratégicos, o que implica a necessidade de desenhos de pesquisa, e mesmo arcabouços teóricos, capazes de lidar com uma temporalidade expandida.

Por fim, cabe destacar que a adoção de um pensamento centrado em estratégias de influência indireta significa também ampliar o leque de questionamentos éticos possíveis acerca das práticas comunicacionais das organizações contemporâneas. Nessa seara, um longo caminho se revela, na medida em que muitas dessas práticas envolvem tentativas de dissimulação e ocultação em diferentes níveis, de maneira a tensionar limites éticos e convidar pesquisadores a revisitar discussões e preceitos acerca da conduta profissional a partir de visões interacionais cada vez mais multifacetadas.

Referências

- ALEXANDER, J. **The Civil Sphere**. New York: Oxford University Press, 2006.
- ALLPORT, F. Toward a Science of Public Opinion. In: **Public Opinion Quartely**. V. 1, n. 1, p. 7-23. 1924.
- BALDISSERA, R. Comunicação organizacional e gestão de marca: redes de organizações por articulação conceitual. **Anais do XXIII Encontro Anual da Compós**. Belém: UFPA/Compós, 2014.
- BALDISSERA, R. Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. **Organicom**. Ano 06, n. 10/11. São Paulo. 2009.
- BERNAYS, E. **Propaganda**. Philadelphia (EUA): Routledge, 1928.
- BERNAYS, E. The engineering of consent. **The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science**, v.1, n.250, 1947. p. 113-120.
- ELLUL, J. **Propaganda: the formation of men's attitudes**. New York, NY: Knopf Doubleday, 1973.
- FORGAS, J.; WILLIAMS, K. **Social Influence** (orgs.). Philadelphia (EUA): Psychology Press, 2001.
- FRANÇA, V. L. Quéré, dos modelos de comunicação. **Revista Fronteiras**. V. 2, n. 2. São Leopoldo: Unisinos, 2003.
- HENRIQUES, M. Dimensões dos públicos no processo de comunicação pública: formas de conhecimento, ação e organização. In: SCROFERNECKER, C.; AMORIM, L. (Org.). **(Re) leituras contemporâneas sobre comunicação organizacional e relações públicas**. Porto Alegre: Ed. PUCRS, 2017, v. 1, p. 53-66.
- HENRIQUES, M.; OLIVEIRA, I.; LIMA, F. Mineração do futuro: o discurso da promessa. **Anais do XXIX Encontro Anual da Compós**. Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, 2020.
- HENRIQUES, M; SILVA, D. Meras coincidências: as estratégias e as tramas do acontecimento fabricado. **Revista Comunicação Midiática**, v. 7, n. 3, p. 215-233, 2012.
- HENRIQUES, M; SILVA, D. Reposicionando a noção de influência nas relações públicas. In: FARIAS, L; LEMOS, E; REBECHI, C. (Orgs.). **Opinião pública, comunicação e organizações**. São Paulo: Abrapcorp, 2020. p. 69-88.
- LAZARSELD, P; KATZ, E. **Personal influence**. New York, NY: Routledge, 1955.
- MAYHEW, L. **The New Public**. Cambridge: Cambridge University Press, 1997.

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

MOURÃO, I. A construção do saber-prática discursiva da comunicação organizacional no Brasil. **Tese (Doutorado em Comunicação Social)**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2020.

NG, S. Influencing through the Power of Language. In: FORGAS, J; WILLIAMS, K (orgs.). **Social Influence**. Philadelphia (EUA): Psychology Press, 2001.

ORESQUES, N; CONWAY, E. **Merchants of Doubt**. New York (EUA): Bloomsbury Publishing, 2010.

RONSON, J. **So you've been publicly shamed**. Riverhead Books, 2016.

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

SILVA, Daniel. Organizações privadas e lógicas indiretas de influência sobre a opinião pública. In: FARIAS, L; LEMOS, E; REBECHI, C. (Orgs.). **Opinião pública, comunicação e organizações**. São Paulo: Abrapcorp, 2020. p. 32-51..

SILVA, Daniel. Relações Públicas, Ciência e Opinião: lógicas de influência na produção de (in)certezas. **Tese (Doutorado em Comunicação Social)**. Universidade Federal de Minas Gerais, 2017.

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