

---

## Uso de Influenciadores Internos como Recurso para Melhoria da Comunicação Interna e Alinhamento com a Visão Estratégica: Estudo de Caso na Cemig<sup>1</sup>.

Frederico Giffoni de Carvalho DUTRA<sup>2</sup>

Alexandre Pinto da SILVA<sup>3</sup>

Fábio CORRÊA<sup>4</sup>

Jurema Suely de Araújo Nery RIBEIRO<sup>5</sup>

Universidade Fumec, Belo Horizonte, MG

### RESUMO

Objetivo de investigar como a Cemig utiliza os influenciadores internos para a melhoria da comunicação interna e alinhamento com a visão estratégica. Pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva, adotando como estudo de caso uma distribuidora de energia. Entrevista aplicada ao Assistente da Diretoria de Gestão de Pessoas, responsável pela condução do programa de influenciadores culturais. Quanto aos resultados, citam-se melhorias na permeabilidade nas áreas, no fluxo de comunicação entre liderança e colaboradores, na mobilização das equipes e no aumento da satisfação interna. No entanto, não foram identificadas iniciativas para se avaliar a satisfação do protagonista do programa: o influenciador. Sugere-se também a proposição de mais indicadores que mapeiem o impacto das ações dos influenciadores no dia a dia.

**PALAVRAS-CHAVE:** comunicação interna; influenciador interno; embaixador da marca.

### 1 INTRODUÇÃO

No ambiente organizacional, a comunicação assume, cada vez mais, um papel essencial como um meio para o contato ou relacionamento entre a organização e os seus públicos (Curvello, 2009). Inicialmente, a comunicação foi implementada nas empresas para estabelecer apenas o contato com o cliente, persuadir os públicos-alvo e obter lucro. (Medeiros, 2010). Para Kunsch (2009), essa prática, denominada Comunicação Empresarial, foi utilizada até 1970. Daí em diante, começaram estudos visando uma perspectiva estratégica, o que assumiu uma conotação mais complexa da informação (Medeiros, 2010). A partir desse momento, iniciou-se o estudo da comunicação

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no GP 28 Relações Públicas e Comunicação Organizacional, evento do 46º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – PUC-Minas – 4 a 8/9/2023.

<sup>2</sup> Doutor em Ciência da Informação. Professor do Programa de Pós-Graduação em TICGC da FUMEC, email: [frederico.dutra@fumec.br](mailto:frederico.dutra@fumec.br).

<sup>3</sup> Doutorando em Sistema de Informação na FUMEC-MG, email: [alexandresilva.professor@gmail.com](mailto:alexandresilva.professor@gmail.com)

<sup>4</sup> Doutor em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento. Professor do Programa de Pós-Graduação em TICGC da FUMEC, email: [fabiocontact@gmail.com](mailto:fabiocontact@gmail.com).

<sup>5</sup> Doutora em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento. Professora do Programa de Pós-Graduação em TICGC da FUMEC, email: [jurema.nery@gmail.com](mailto:jurema.nery@gmail.com).

---

envolvendo o âmbito e o público interno das organizações, criando-se o conceito de comunicação interna.

A comunicação interna consiste na comunicação existente entre a empresa e o público interno (funcionários e departamentos da empresa), referentes a informações relacionadas ao negócio da empresa (TAVARES, 2010).

Para Marchiori (2008, p. 213), é uma ferramenta estratégica que estimula o diálogo entre lideranças e funcionários. Oportuniza a troca de informações, contribuindo para a construção do conhecimento, o qual é expresso nas atitudes das pessoas. Promove, portanto, a interação social e fomenta a credibilidade, agindo no sentido de manter viva a identidade de uma organização. O seu principal objetivo é alinhar os colaboradores à cultura organizacional, suas causas, valores e objetivos, a fim de garantir um local de trabalho amigável e uma equipe motivada (GUIMARÃES, 2021).

A comunicação interna é, por isso, uma área estratégica de desenvolvimento organizacional, tendo efeitos de alinhamento dos públicos internos com a estratégia de comunicação organizacional global (ALMEIDA, 2013).

Para Mendonça e Paiva (2021) a comunicação interna ter se tornado um mecanismo influenciador na formação de opinião dos colaboradores da organização. Dessa forma, as organizações se realocaram e efetuaram mudanças em suas prioridades, uma vez que o engajamento dos colaboradores é essencial para o andamento do negócio.

Em muitos casos esse processo de transmissão de informações é falho, seja em função de deficiências no processo e fluxo de comunicação, na baixa adesão aos canais oficiais da empresa, da impossibilidade de acesso em função do distanciamento geográfico entre os canais da empresa e os colaboradores, pela falta de acesso aos recursos necessários ou até mesmo pela perda de credibilidade dos colaboradores nos representantes e líderes. Isso pode culminar em prejuízos como a desmotivação, queda no clima organizacional, tendo consequências até mesmo no desempenho entregue ao cliente externo.

Uma alternativa encontrada por algumas organizações para reduzir tais inconsistências é o uso de embaixadores internos da marca ou influenciadores internos. Este conceito tem a sua origem nas estratégias de *marketing* voltadas ao público externo das organizações, sendo utilizado como um recurso estratégico para representar o valor distintivo, de honra e prestígio do sujeito envolvido no processo. A partir desse conceito, a ideia é que alguns colaboradores próprios, que detém maior prestígio e/ou liderança assumam este papel, participando diretamente do processo de disseminação de informações aos demais colegas de trabalho, visando uma aproximação maior entre as equipes de trabalho e a liderança (PEREIRA; ANTUNES; MAIA, 2016).

Tal situação pode ser percebida na Companhia Energética de Minas Gerais - Cemig. Em virtude da sua extensa área de atuação, abrangendo 774 municípios do estado de Minas Gerais, e contando ainda com grande parte da sua força de trabalho em serviço de campo, ou seja, ausentes dos escritórios e dos canais oficiais de comunicação (*e-mail, intranet, newsletter, murais*), demanda-se por parte da empresa extrema capilaridade em termos de ações e meios de comunicação para alcance dos seus colaboradores. Uma das alternativas vislumbradas para tentar contornar esta situação, foi a utilização dos influenciadores internos/embaixadores da marca.

Diante do exposto, o problema de pesquisa é representado pela seguinte questão: de que forma a Cemig pode utilizar os influenciadores internos para melhoria da comunicação interna e alinhamento com a visão estratégica da organização?

Dessa forma, o objetivo dessa pesquisa é investigar de que forma a Cemig pode utilizar os influenciadores internos para a melhoria da comunicação interna organizacional e alinhamento com a visão estratégica da organização.

## **2 COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL E COMUNICAÇÃO INTERNA**

A palavra comunicação origina-se do latim *communicare*, cujo significado é partilhar, dividir, tornar comum, associar, trocar opiniões. A comunicação é o processo de troca de informações e o respectivo entendimento do significado pelos envolvidos (Kunsch, 2003). Ou seja, o processo de comunicação pressupõe o diálogo entre emissor e receptor, pois há a troca/*feedback* (FERREIRA, 2010).

Até os anos 70 a comunicação existia nas organizações de forma pouco integrada. Isso, pois eram raras as que possuíam uma área específica para tratar deste tema, além haver poucos profissionais para atender as demandas. A atividade de comunicação era vista como despesa, não como investimento (TAVARES, 2010, p.12).

A comunicação empresarial, se trabalhada de forma planejada, é um elemento-chave para as organizações. Enquanto a comunicação antiga visava a criação, manutenção ou desenvolvimento de imagem positiva perante os públicos, nos tempos atuais o foco passa a ser a expansão e integração da comunicação. Expansão no sentido de inclusão da comunicação interna e de *marketing* à institucional (mesma relevância para todas), e integração no sentido de fusão planejada de todas as comunicações mencionadas com objetivos distintos, porém complementares (SILVA, 2008, p.29).

Segundo especialistas, aproximadamente 60% dos problemas administrativos resultam de ineficiência na comunicação (Tavares apud Drucker, 2010). Esta afirmativa

---

nos remete à comunicação empresarial, que se torna mais complexa do que um fluxo de comunicação pessoal, visto que são diversos os públicos com que a empresa se relaciona.

Comunicação empresarial é a comunicação existente entre a organização e os públicos de interesse, ou seja, cliente externo, cliente interno, fornecedores, distribuidores, *prospects* e sociedade em geral (Tavares, 2010). Ela se divide em Comunicação de Marketing, Institucional e Comunicação Interna, sendo a última o foco da pesquisa.

A comunicação interna (CI) direciona-se a um público estratégico, fundamental das organizações: seus funcionários, que ligados à empresa por meio de vínculos de trabalho, afetam ou são afetados pelos processos de comunicação interna enquanto vão no encalço de sua missão e objetivos (LEMOS, 2011).

Marchiori (2008, p. 213) afirma que a comunicação interna é uma ferramenta estratégica que estimula o diálogo entre lideranças e funcionários, promove a interação social e fomenta a credibilidade, mantendo viva a identidade de uma organização.

É todo processo de divulgação interna de informações relacionadas ao negócio da empresa. Essas informações podem referir-se a: Características de novos produtos e serviços da empresa; Informações sobre as campanhas de comunicação da empresa e os resultados esperados; Características dos clientes da empresa e as principais mudanças nos seus comportamentos; Ações institucionais (sociais, ambientais, culturais, esportivas); Informações sobre pesquisas (TAVARES, 2010, p. 16).

A comunicação organizacional interna não se concentra mais na mera transmissão de informações, mas sim, na mudança do comportamento dos funcionários, de maneira que todos se sintam envolvidos com a organização e possam executar suas atividades com satisfação (Corrado, 1994). Na visão de Guimarães (2021), que corrobora com a fala anterior, a comunicação interna vai muito além de apenas transmitir as informações adiante. E para isso ocorrer de forma eficiente, é preciso que a empresa crie um ambiente favorável ao desempenho, à criatividade, inovação e satisfação dos colaboradores.

Quando feita de forma planejada, a CI resulta em fatores positivos para a empresa, como: motivação e integração do público interno; incentivo a proatividade nos recursos humanos; clima favorável entre funcionários; descentralização nos departamentos e agilidade na tomada de decisão; campanhas internas para criar novos produtos e serviços; criar uma boa imagem empresarial, valendo-se da transparência; contribui na definição e efetivação de metas e objetivos. Este tipo de comunicação está diretamente relacionado ao conceito de *endomarketing*, que são as ações de marketing voltadas para o público interno das organizações (TAVARES, 2010; PIMENTA, 2010; HALL, 2004).

---

A comunicação interna pode desempenhar um papel importante na geração de condições adequadas para impulsionar o comportamento de defesa dos funcionários (Kang; Sung, 2017), tema a ser abordado na próxima seção.

## 2.2 Influenciador interno/Embaixador da marca

Tema relevante nos últimos anos, o papel dos influenciadores internos ganhou ainda mais importância nesta era digitalmente mais conectada. Uma boa comunicação interna promove maior comprometimento e produtividade por parte das equipes de uma organização (AYRES, 2020).

O *employee advocacy*, ou funcionários defensores, evoluiu como um tema que gerou muito burburinho nos círculos de relações públicas, *marketing* e negócio. O interesse organizacional pelo assunto, que foi rotulado como prioridade para 45% dos estrategistas sociais e digitais, aumentou 191% entre 2013 e 2015 (TERPENING; LITTLETON, 2015).

Em grande parte, o aumento do interesse que as organizações têm demonstrado pelos funcionários defensores pode ser atribuído aos altos níveis de confiança que as pessoas conferem às fontes pessoais de informação (Murray, 1991). Um estudo realizado pelo The Nielsen Group constatou que mais de quatro em cada cinco entrevistados (83%) em 60 países confiam nas recomendações que recebem de pessoas conhecidas, em comparação com 15% que acreditam nas mensagens da empresa (MCCASKILL, 2015).

Os funcionários estão se tornando os maiores criadores/destruidores de reputação em um mundo onde todas as organizações vendem experiências em vez de produtos e onde a verdade é mais acessível e compartilhável do que nunca – particularmente por aqueles que estão 'dentro' (FRANK, 2015, p. 144).

Porém, antes de se aprofundar na importância do tema, é necessário fazer um paralelo com os conteúdos produzidos pelos chamados influenciadores digitais. No geral, os influenciadores digitais são pessoas carismáticas que conseguem obter um grande alcance nas redes sociais, influenciando a opinião, o desejo, o consumo e comportamento de um grande número de seguidores (Rosendo, 2021). Mas a autora faz ainda a seguinte reflexão: você já parou para pensar que existem profissionais que realizam esse mesmo trabalho no ambiente corporativo? Eles são os chamados influenciadores internos ou embaixadores da cultura organizacional.

Os embaixadores, tal como se conhece das tradicionais campanhas de *marketing*, poderão ser substituídos pelos colaboradores, pois os melhores embaixadores da marca são aqueles que representam a organização no seu cotidiano, são estes que conhecem melhor a organização e podem ter mais credibilidade (MENESES, 2018).

Os influenciadores internos, ou embaixadores da marca, ou advogados/defensores internos da marca, são colaboradores que irão ajudar a endossar a marca e a estratégia de negócio tanto dentro quanto fora. O objetivo é justamente aproximar essa área de comunicação às demais áreas da empresa; é criar uma rede colaborativa que facilite essa atuação da comunicação de mão dupla (ABERJE, 2020).

Estudiosos têm afirmado que o embaixador interno da marca refere-se a um comportamento de cidadania organizacional (OCB) que é de natureza voluntária e não é explicitamente recompensado pelas organizações (Walden; Westerman, 2018). É preciso entender que esses comunicadores são voluntários nessa função (AYRES, 2020).

Eleger um embaixador da marca significa que este deve saber comunicar mensagens de uma forma autêntica, dado que são os principais porta-vozes da mensagem da marca. A forma como o fazem é por meio dos seus próprios discursos ou da sua maneira de ser, nomeadamente das suas práticas no dia-a-dia. Portanto, embaixadores ou influenciadores, são ações estratégicas das marcas que objetivam uma maior aproximação e relacionamento com os consumidores (PEREIRA; ANTUNES; MAIA, 2016).

Certas pessoas exercem uma certa liderança sobre as outras. Isso é natural, faz parte delas. E isso, obviamente, também ocorre no ambiente corporativo. Receber informações de uma pessoa conhecida gera mais confiança e engajamento do que em relação a pessoas mais distantes. Pesquisa da Trust Barometer, da Edelman, aponta que 3% dos colaboradores que são mais influenciadores conduzem as conversas com 90% dos demais (ABERJE, 2020). Para identificar esses líderes informais, é preciso estar atento às pessoas que gostam de se comunicar, que constroem relações, que se envolvem com a organização. É uma pessoa apaixonada pelo negócio, pela marca. Ela pratica os valores no dia a dia, tem uma ligação entre o propósito pessoal e da empresa (ABERJE, 2020).

A escolha dos influenciadores é relativa e depende de cada organização. Depois dessa escolha, é preciso criar uma rotina com esse grupo de influenciadores, com reuniões periódicas, com um canal de comunicação ativo, com uma estrutura clara de atuação interna e/ou externa, dependendo do tipo de negócio. O gestor precisa entender a relevância do programa e quais os ganhos que vem com a implementação, como engajamento, redução de ruídos na área, maior engajamento nos processos e nas ações, fluxo de comunicação mais ágil com o influenciador (ABERJE, 2020).

Ayres (2020) propõe seis pilares que sustentam o trabalho com influenciadores: 1. Diagnóstico e imersão - conhecer o perfil dos influenciadores - histórias, hábitos e consumos, lazer, entretenimento; 2. Identificar *clusters* de colaboradores que são formadores de opinião natos em seu ambiente de trabalho; 3. Validação dos

---

influenciadores junto aos gestores; 4. Promover treinamento e desenvolvimento; 5. Rodas de *feedback* devem ser constantes, fomentando a fala ativa; 6. Manutenção da rede.

As organizações com programas bem-sucedidos de embaixadores da marca não são apenas 58% mais propensas a atrair talentos, mas também 20% mais propensas a reter funcionários (LEVINSON, 2018).

### **3 METODOLOGIA**

Do ponto de vista da forma de abordagem ao problema, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa. Para Malhotra (2008) é uma metodologia de pesquisa não-estruturada e exploratória baseada em pequenas amostras que proporciona percepções e compreensão do contato do problema. Do ponto de vista dos objetivos, a pesquisa pode ser classificada como exploratória e descritiva, visto que o intuito é compreender de que forma a empresa utiliza a figura do influenciador interno/embaixador da marca para melhoria da comunicação interna organizacional e alinhamento com a visão estratégica da organização.

Foi adotado como procedimento técnico o estudo de caso na Companhia Energética de Minas Gerais – Cemig, que implantou o programa de Influenciadores Culturais em junho de 2021. A amostra foi não-probabilística intencional.

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi a pesquisa documental e a entrevista estruturada, realizada a partir de um roteiro de 14 questões e segmentado em três partes: 1. Perfil da empresa; 2. Objetivo e Estrutura do programa; 3. Resultados obtidos.

A entrevista foi realizada em maio de 2023 e englobou o indivíduo responsável pela condução do programa, o Assistente da Diretoria de Gestão de Pessoas – DGP. Devido à solicitação de sigilo, o nome do entrevistado foi substituído pela sigla ADGP.

### **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Os resultados obtidos na pesquisa qualitativa, realizada junto ao responsável pela implantação do programa de Influenciadores Culturais na Cemig, serão apresentados de acordo com as seguintes categorias: 1. Caracterização da empresa; 2. O programa: criação e estrutura; 3. Resultados.

#### **4.1 Caracterização da empresa**

A Companhia Energética de Minas Gerais - Cemig é uma sociedade de economia mista e de capital aberto, controlada pelo Governo de Minas Gerais. Fundada em 22/05/1952, atua nas áreas de geração, transmissão, distribuição, comercialização de energia elétrica e soluções energéticas.

---

A Cemig possui cerca de 5.600 empregados próprios e é responsável pelo atendimento de mais de 18 milhões de pessoas em 774 municípios de Minas Gerais. É o maior grupo de transmissão e distribuição de energia elétrica do país e o terceiro em geração, atuando em Minas Gerais e outros 24 estados brasileiros e no Distrito Federal.

O foco do estudo é a Diretoria de Gestão de Pessoas – DGP. O fato de contar com uma extensa área de atuação, e contando ainda com grande parte da sua força de trabalho em serviço de campo, ou seja, ausentes dos escritórios e dos canais oficiais de comunicação (*e-mail, intranet, newsletter, murais*), demanda-se por parte da empresa ações e meios de comunicação para alcance dos seus colaboradores, que por isso podem se distanciar/desconectar da cultura organizacional.

#### **4.2 O programa: criação e estrutura**

Divulgado e oficializado nos canais internos da empresa em 14 de junho de 2021, o Programa de Influenciadores Culturais da Cemig está vinculado à Diretoria de Gestão de Pessoas e foi concebido a partir da necessidade de se desenvolver uma rede de informação e influência em apoio ao trabalho já realizado pelas lideranças.

O argumento está aderente ao Relatório Especial Edelman Trust Barometer (Edelman, 2020), que constatou que 84% das pessoas acreditam mais em outras pessoas do que em marcas. Adicionalmente, mensagens sobre a marca, compartilhadas por colaboradores alcançam 561% mais pessoas que se enviadas pelos canais da marca. Em virtude da importância desse profissional, a busca por transformar colaboradores em embaixadores de marca cresceu 200 vezes entre 2016 e 2020.

O programa de influenciadores culturais é uma das iniciativas do projeto Novas Energias, instituído em 2020 para tratar da transformação da cultura organizacional da Cemig. Na ocasião, foi realizada pesquisa com 90% dos colaboradores e constatados fatores que sinalizam o orgulho do colaborador Cemig em pertencer à empresa: a história da empresa, sua contribuição para o crescimento do Estado e a relevância dos serviços prestados, é vista como uma empresa que desenvolve Minas Gerais e também a vida e família de cada um dos colaboradores.

Entretanto, ao responderem à pergunta “De 0 (nunca) a 10 (com certeza), qual a chance de você recomendar a CEMIG para seu melhor amigo trabalhar”, a empresa alcança um NPS<sup>6</sup> de apenas 27. O grande número de colaboradores detratores e neutros demonstra

---

<sup>6</sup> NPS – Net Promoter Score: indicador de desempenho que revela a proporção de clientes que atuam como promotores da sua marca — refletindo, assim, o grau de fidelidade deles. As respostas são categorizadas em três níveis: 0 até 6 pontos



---

o desafio de engajamento, que muitas vezes determina a qualidade das relações, do ambiente, da motivação, do desempenho e da satisfação no trabalho.

Diante dos resultados apresentados, traçou-se um plano de ação com algumas atividades para melhoria da cultura organizacional, dentre elas a criação do Programa de Influenciadores Culturais. Na visão do entrevistado,

os influenciadores culturais são aqueles que declaram sua paixão por fazer parte da organização, indicam a empresa para potenciais futuros colaboradores e defendem a marca em seus círculos sociais. E mais importante: são pessoas de referência em suas áreas, reconhecidas pelos colegas por seu comportamento e entregas consistentes (ADGP, 2023).

Ainda segundo o assistente, “os influenciadores culturais são embaixadores da marca, porém com um nível de responsabilidade maior. São pessoas de referência em suas áreas, reconhecidos pelos colegas por seu comportamento e entregas consistentes. Possuem habilidades interpessoais e trânsito, facilitando o levantamento de informações relevantes e que caracterizem um fato que mereça ser compartilhado” (ADGP, 2023).

A escolha dos influenciadores na Cemig se deu por meio de pesquisa com todos os colaboradores próprios entre os dias 14 e 18 de junho. Todos os aproximadamente 5.600 empregados receberam um *email* da Thutor, consultoria contratada pela Cemig para apoiar o processo de transformação cultural, com uma pesquisa rápida, para indicarem um colega, líder ou subordinado que represente cada um dos pilares do *book* de identidade cultural.

Dessa forma, deveriam ser selecionados aqueles considerados referência nos seguintes aspectos: 1. Senso de urgência para servir ao cliente; 2. Protagonismo com alta performance; 3. Gestão de riscos com ética e conformidade; 4. Integração com corresponsabilidade e; 5. Valorização da pessoa e do desempenho.

Dos quase 100 colaboradores indicados, 65 colegas aceitaram o desafio de fazer parte do time de Influenciadores Culturais da Cemig. É importante destacar que esta equipe é formada integralmente por colaboradores que não ocupam cargos gerenciais, evidenciando o intuito de se prestigiar e reconhecer as lideranças informais da empresa. A empresa sugeriu que aqueles indicados que ocupavam cargos gerenciais não participassem do programa, reforçando o argumento anterior. Tal ação vai de acordo com estudo realizado pela consultora McKinsey, que constatou que os padrões de influência não necessariamente seguem um organograma. Isso acontece, porque o ato de influenciar outras pessoas está diretamente relacionado ao carisma, à segurança e à confiança que essa

---

- clientes detratores; 7 e 8 pontos - chamados de clientes neutros; 9 e 10 pontos - clientes promotores. A pontuação é de -100 a 100 pontos. Quanto maior, melhor para a empresa. O ideal é que a pontuação de NPS fique acima de 49 pontos.

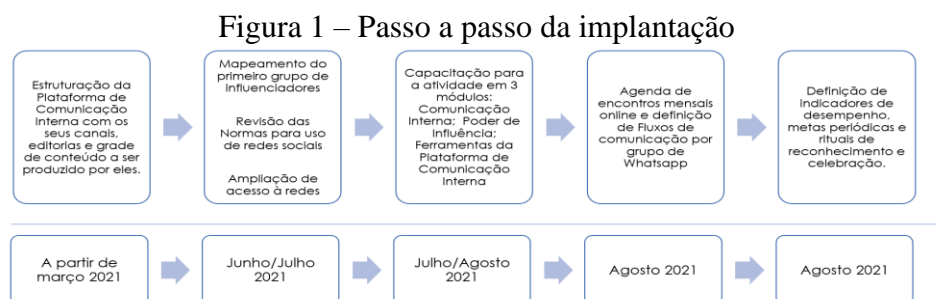
relação passa. Logo, quando uma pessoa detentora dessas características se posiciona, é natural capturar a atenção dos demais colaboradores (DUAN; SHEEREN; WEISS, 2014).

Indagado a respeito dos objetivos esperados com o programa e as atividades a serem desempenhadas, o entrevistado afirmou que os Influenciadores Culturais compõem um time que deverá: a) Ser ponte entre a área e os canais de comunicação interna, possibilitando maior visibilidade para as realizações e entregas das pessoas e do processo do qual faz parte; b) Gerar conteúdo – seja em texto, vídeo ou foto – para a nova plataforma de comunicação interna e também manter atualizados os canais físicos de sua região; d) Apoiar a gestão no processo de mobilização e de comunicação direta com times; e) Analisar constantemente a receptividade das informações veiculadas, pontos de atenção e oportunidades de melhoria.

Para conceber este programa a Cemig realizou *benchmarking* no mercado, analisando empresas do setor elétrico e também outras referências.

Tais práticas também podem ser percebidas em outras empresas de grande porte, como é o caso da Votorantim. O Centro de Excelência da Votorantim (CoE), que possui unidades em São Paulo, Curitiba e Lima (Peru), conta com cerca de mil colaboradores que prestam serviços transacionais para várias áreas da companhia. Para facilitar o fluxo de informações entre todas as áreas e aproximar a comunicação entre elas, foi criado o Programa Conecta, em 2017, com atuação totalmente interna. Os colaboradores participantes são chamados de ‘conectas’ e atuam como facilitadores de campanhas e ações da companhia (AYRES, 2020).

No caso da Cemig, para que as atividades dos influenciadores fossem realizadas e os objetivos alcançados, foi concebido um cronograma, cujas etapas e ações estão apresentadas na Figura 1.



Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao processo de capacitação dos influenciadores, o mesmo foi estruturado em três etapas, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 – Etapas do processo de capacitação

<b>Etapas</b>	<b>Atividades</b>
Influência em rede	Autoconhecimento, Leitura de cenários, Resiliência x insistência
Filosofia de gestão e <i>Employee experience</i>	Jornada do colaborador, Processos de transição, Gestão da mudança
Comunicação e <i>Employee advocacy</i>	Ciclos da comunicação, Canais, rituais, campanhas internas e o papel do influenciador, Redes sociais e o papel do embaixador, Conduta ética

Fonte: Dados da pesquisa.

Tal capacitação foi ministrada por uma equipe composta pela área de gestão de pessoas, *compliance* e pela consultoria Thutor. O intuito era desenvolver algumas habilidades necessárias para a função, assim como preparar o influenciador a analisar o ambiente que permeia a organização e orientá-lo sobre como se portar em determinadas situações, por exemplo, na disseminação de informações aos demais colegas, no manuseio dos canais digitais, como redes sociais. Dessa forma, eles estariam aptos a agir seguindo as normas e condutas éticas da empresa.

As ações propostas pela Cemig vão de encontro à afirmação de Ayres (2020). Treinamento e capacitação se fazem necessários, pois as pessoas têm habilidades comunicacionais muito evidentes, mas esses *skills* devem estar bem alinhados com a estratégia do negócio e com os valores de cultura organizacional.

Para o primeiro ciclo do programa de Influenciadores culturais, os indicadores de desempenho foram pesquisas de “pulsos” mensais com os colaboradores, sendo a meta alcançar melhor desempenho no NPS e nos fatores da pesquisa de clima em 2021 (aumento de 3 a 5 pontos percentuais).

No que tange à comunicação com os colaboradores da Cemig, foram definidos os seguintes formatos: 1. presencial, em conversas informais e formais, 2. Whatsapp, 3. aplicativo Teams<sup>7</sup>. O influenciador possui autonomia para elaboração do conteúdo nos formatos que julgar mais adequado. De acordo com o entrevistado, a empresa reforça a importância do diálogo e do contato.

Ainda segundo o entrevistado, os influenciadores culturais vão compor um time que tem por objetivo não só ampliar a disseminação dos comportamentos esperados e do orgulho em pertencer, mas também ser um representante da área, sendo ponte para os canais de comunicação interna, possibilitando maior visibilidade para as realizações e entregas das pessoas e do processo do qual faz parte (ADGP, 2023).

Dessa forma, um dos principais papéis dos influenciadores era ser um intermediário, disseminando aos demais colaboradores as informações que partem da

<sup>7</sup> Aplicativo de comunicação e colaboração em grupo da Microsoft, que reúne todos os recursos necessários para trabalhar em equipe. Nele, é possível conversar em tempo real, compartilhar arquivos, planejar reuniões, videoconferências, entre outros.

liderança, mas também ouvindo os anseios, questionamentos e percepções dos colaboradores e repassando à liderança. A comunicação possui caráter bilateral. Os encontros com os colaboradores eram sob demanda, não possuindo uma agenda/frequência estabelecida.

Questionado a respeito da forma como se mantinha a conexão/alinhamento entre liderança e influenciadores, o Assistente informou que eram realizados encontros de acompanhamento bimestrais ou de acordo com a necessidade de alinhamento. Alguns exemplos de ações visando esta integração são detalhados a seguir:

- Participação em eventos com a diretoria e lançamentos de campanhas da empresa, com a missão de replicar os assuntos para os demais colaboradores;
- Disseminação de comunicados via Whatsapp, *email* e pelo aplicativo Teams.

Com o intuito de manter o estímulo dos influenciadores e dar notoriedade ao programa para os demais funcionários, foram realizadas campanhas internas na *intranet*, por *email*, no aplicativo de mensagem instantânea e nas redes sociais da empresa. Cada influenciador teve a sua história contada, mostrando sua trajetória dentro da organização e fazendo um relato sobre a importância de ser um influenciador cultural. A empresa também tenta incentivar os influenciadores com o argumento de que eles recebem informações “em primeira mão”, enfatizando o prestígio do cargo. Além disso, como forma de reconhecimento, foi concebida pela gerência de desenvolvimento de pessoas, uma trilha de desenvolvimento específica para este público, com novas possibilidades de ascensão profissional.

Na visão de Ayres (2020) “é importante reciclar a turma de influenciadores, de tempos em tempos, e até mesmo fazer uma solenidade de reconhecimento e certificação das pessoas que participaram do projeto para que eles mesmos indiquem outros colegas. Assim, outras pessoas percebem que também são capazes de contribuir enquanto influenciadores”.

### 4.3 Resultados

A implementação do programa de influenciadores trouxe alguns resultados positivos, dentre eles o aumento da permeabilidade nas áreas, considerando o tamanho e a dispersão geográfica da Cemig. Com isso, o processo de disseminação das informações passou a chegar em todos os municípios da área de atuação e de forma mais rápida. A tecnologia foi uma aliada nessa conquista, alavancando o processo e permitindo a criação de um ambiente para apresentação e discussão de ideias entre corpo gerencial e colaboradores. Segundo Dutra (2020), o advento da internet e, posteriormente, o avanço das tecnologias da informação e comunicação alteraram de maneira expressiva como as

empresas, clientes e sociedade se relacionam e se comunicam comercial e socialmente. Outro ganho relevante foi o papel de ouvinte realizado pelo influenciador nas conversas formais/informais, levando à liderança temas sensíveis ou que precisam de uma maior disseminação.

Como desdobramento dessas ações, percebeu-se maior mobilização das equipes, aumento nos índices de atividades executadas e melhoria da satisfação interna, refletindo diretamente no NPS de 2021 (crescimento de 27 para 32,08, atingindo a meta proposta) e na pesquisa de engajamento e clima. Esta avalia o nível de satisfação da equipe em relação aos principais fatores que influenciam o ambiente de trabalho, e passou de 64% em 2021 para 75% em 2022. Os resultados também foram estratificados por fatores (Figura 2).

Figura 2 – Evolução da favorabilidade por fator



Fonte: Dados da pesquisa.

Indagado a respeito das principais dificuldades/obstáculos enfrentados no processo de implantação do programa, o entrevistado afirmou que acredita ser o dilema entre a posição de empregado que não está satisfeito com alguma decisão da empresa com o papel de ser um influenciador. Por outro lado, o assistente afirmou não haver pesquisas/acompanhamento da satisfação desses influenciadores. Finaliza ainda afirmando que a DGP possui uma série de outras iniciativas para criar/desenvolver um ambiente melhor, revendo seus processos e iniciativas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebe-se que o tema influenciadores internos tem crescido quanto à atenção e aplicação nas organizações, por ser uma alternativa estratégica e relativamente mais barata (se comparada aos métodos de *marketing* tradicionais), para se comunicar com clientes internos e transmitir os valores da empresa. O objetivo dessa pesquisa foi investigar de que forma a Cemig pode utilizar os influenciadores internos para a melhoria da comunicação interna organizacional e alinhamento com a visão estratégica da organização.

O estudo contribuiu para a compreensão da atuação de um influenciador interno no papel de disseminador da comunicação interna de uma empresa do setor elétrico. O papel desse voluntário foi fundamental para o alcance e penetração das informações, por se tratar

de uma empresa geograficamente capilarizada. Por meio do programa foi estabelecido um canal de comunicação mais direto e curto entre liderança e colaboradores, sendo possível levar os tópicos mais urgentes e se obter respostas mais rápidas. Tais ações culminaram com a melhoria da satisfação do cliente interno.

No entanto, faz-se necessário citar pontos de atenção e limitações. Não foram identificadas iniciativas para se avaliar a satisfação do protagonista do programa: o influenciador. Dessa forma, sugerem-se ações para se entender se o influenciador está ou não satisfeito com a atividade, pois isso pode impactar diretamente no processo de disseminação das informações e, conseqüentemente, na percepção dos demais colaboradores quanto às informações repassadas pelo corpo gerencial. Sugere-se também a proposição de mais indicadores que mapeiem o impacto das ações dos influenciadores no dia a dia.

Como propostas futuras, sugere-se a comparação com outras empresas do setor elétrico ou públicas para estudar práticas de embaixadores da marca e uma pesquisa mais abrangente, visando a compreender a visão dos demais colaboradores acerca do programa.

## REFERÊNCIAS

AYRES, A. Hubs de comunicação: O novo papel dos agentes internos influenciando a comunicação e o engajamento. **ABERJE**, 2020. Disponível em: <https://www.aberje.com.br/hubs-de-comunicacao-o-novo-papel-dos-agentes-internos-influenciando-a-comunicacao-e-o-engajamento/>. Acesso em: 4 jul. 2023.

ALMEIDA, Luís António Santos. A importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores. **Exedra: Revista Científica**, ESEC, Coimbra, n. 8, 2013.

CORRADO, F. M. **A Força da Comunicação**. Trad. Bárbara T. Lambert. São Paulo: Makron Books, 1994.

CURVELLO, J. A Comunicação Organizacional como fenômeno, como processo e como sistema. **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, 110-114, 2009.

DUAN, L; SHEEREN, E.; LEIGH, M. Tapping the power of hidden influencers. **Mckinsey**, 2014.

DUTRA, F. G. C. **Monitoramento e uso de informações sobre clientes e marcas em mídias e redes sociais digitais**: um estudo em empresas públicas. Tese (Doutorado em Ciência da Informação), Universidade Federal de Minas Gerais, 2020.

EDELMAN. **Relatório Especial Edelman Trust Barometer**. 2020. Disponível em: <[GP for powerpoint \(edelman.com.br\)](https://www.edelman.com.br)>. Acesso em: 3 jul. 2023.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Eletrônico Aurélio Século XXI**. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 2010.

FRANK, J. From engagement to empowerment – employee advocacy in the social economy, **Strategic HR Review**, v. 14., n. 4., 2015.

GUIMARÃES, B. Guia da comunicação interna: boas práticas, estratégia e benefícios. **Gupy**, 2021. Disponível em: <<https://www.gupy.io/blog/comunicacao-interna>>. Acesso em 3 jul. 2023.

- HALL, R. H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. 8.ed. Tradução: Roberto Galman. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- KANG, M; SUNG, M. How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors. **Journal of Communication Management**, 21 (1), p. 82-102, 2017.
- KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4.ed. rev. atual. e amp. São Paulo: Summus, 2003.
- KUNSCH, M. **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- LEVINSON, K. **What is employee advocacy and how do marketers win with it?**[Web log post]. 2018.
- LEMOS, E. **Comunicação Interna como diferencial em RP**. In: FARIAS, L. A. (org.). **Relações Públicas Estratégicas – Técnicas, Conceitos e Instrumentos**. São Paulo: Summus, 2011.
- MARCHIORI, M. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.
- MCCASKILL, A. **Recommendations from friends remain most credible form of advertising among consumers: branded websites are the second-highest-rated form**. 2015. Disponível em: <https://www.nielsen.com/eu/en/press-room/2015.html>. Acesso em: 10 jul. 2023.
- MEDEIROS, J. B. **Manual da secretária**. 12.ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MENDONÇA, H.; PAIVA, L. A busca por engajamento entre os colaboradores através da comunicação interna: um estudo de caso da unidade de uma multinacional no sul de Minas. In: **Anais da Iniciação Científica FAINOR. Anais... Vitória da Conquista (BA)**, 2019.
- MENESES, L. P. M. **De colaborador a embaixador da marca**. A Lusíadas Saúde como Estudo de Caso. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação). Universidade Nova de Lisboa. Lisboa, 2018.
- MURRAY, K. B. A Test of Services Marketing Theory: consumer information acquisition activities. **Journal of Marketing**, 55(1), 10–25, 1991.
- PEREIRA, C.; ANTUNES, A.; MAIA, A. Embaixadores de Marca: reconhecimento e prestígio "entre a vida ordinária e o sucesso". Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação. **XXV Encontro Anual da Compós**, Universidade Federal de Goiás, 2016.
- PIMENTA, M. A. **Comunicação empresarial: conceitos e técnicas para administradores**. 7. ed. Campinas, SP: Alínea, 2010.
- ROSENDO, C. O poder dos influenciadores internos na Comunicação Corporativa. **BWG**. 2021. Disponível em: [bwg.com.br](http://bwg.com.br)>. Acesso em: 5 jul. 2023.
- SCROFERNEKER, C. M. A. Perspectivas Teóricas da Comunicação Organizacional. **Boletín Temático ALAIC - Comunicación para Latinoamérica**, a.3, n. 11, jun. 2003.
- TAVARES, M. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática**. 3. ed., rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2010.
- TERPENING, E.; LITTLETON, A. **The 2015 State of Social Business**. 2015.
- WALDEN, J.A; WESTERMAN, K.C.Y. Strengthening the tie: Creating exchange relationships that encourage employee advocacy as an organizational citizenship behavior. **Management Communication Quarterly**, 32 (4), p. 593-611, 2018.