

# De funcionários a influenciadores

POR QUE TER PROGRAMAS DE  
FUNCIONÁRIOS *INFLUENCERS*  
VALE A PENA

CAROLINA TERRA

*DE FUNCIONÁRIOS A INFLUENCIADORES*  
*Por que ter programas de funcionários influencers vale a pena*  
Copyright © 2025 by Carolina Terra  
Direitos desta edição reservados por Summus Editorial

Editora executiva: **Soraia Bini Cury**  
Preparação: **Nathália Fernandes**  
Revisão: **Michelle Campos**  
Capa: **Delfin [Studio DelRey]**  
Projeto gráfico: **Crayon Editorial**  
Diagramação: **Natalia Aranda**

## **Summus Editorial**

Departamento editorial  
Rua Itapicuru, 613 – 7º andar  
05006-000 – São Paulo – SP  
Fone: (11) 3872-3322  
<http://www.summus.com.br>  
e-mail: [summus@summus.com.br](mailto:summus@summus.com.br)

Atendimento ao consumidor  
Summus Editorial  
Fone: (11) 3865-9890

Vendas por atacado  
Fone: (11) 3873-8638  
e-mail: [vendas@summus.com.br](mailto:vendas@summus.com.br)

Impresso no Brasil

# Sumário

PREFÁCIO .....	9
INTRODUÇÃO .....	13
1. MARCAS INFLUENCIADORAS, FUNCIONÁRIOS <i>INFLUENCERS</i> .....	17
2. O MERCADO DE INFLUÊNCIA .....	21
3. AS LENTES DA AMADORIZAÇÃO E DA <i>CREATOR ECONOMY</i> EXPLICAM O FENÔMENO DOS PROFISSIONAIS INFLUENCIADORES. ....	25
Linha do tempo da influência digital .....	30
O termo “influenciador digital” .....	32
4. ECOSISTEMA DA INFLUÊNCIA CORPORATIVA DIGITAL .....	39
Influenciadores internos .....	42
<i>C-level influencer</i> .....	52
O CEO como canal de comunicação .....	69
As noções de capital de Bourdieu (1997) e Karhawi (2020) aplicadas ao modelo de CEO <i>influencer</i> .....	72
5. VISIBILIDADE, REPUTAÇÃO, AUTORIDADE E POPULARIDADE .....	77
Habilidades e competências necessárias para ser um <i>C-level influencer</i> .....	79

6. OS 8 Cs DO FUNCIONÁRIO <i>INFLUENCER</i> . . . . .	83
7. PROGRAMA DE INFLUENCIADORES INTERNOS . . . . .	89
CONSIDERAÇÕES FINAIS . . . . .	93
REFERÊNCIAS . . . . .	99

## Prefácio

COSTUMO INICIAR DEBATES, AULAS e palestras sobre influenciadores digitais lembrando que essas figuras midiáticas não surgem no vazio. Não apenas são sujeitos do seu tempo como também estão vinculados a uma longa história que antecede até mesmo o digital.

Embora o termo “influenciador digital” nos faça lembrar de pessoas que constroem visibilidade midiática nas redes sociais e a convertem em ganhos financeiros, a palavra “influência” não se esgota aí. Sujeitos influentes eram os líderes de opinião, mapeados por Paul Lazarsfeld e seus colegas ainda nos anos 1940; influentes eram (e são) os professores nas escolas, os padres nas pequenas cidades, os políticos. Um sujeito influente é o melhor amigo cinéfilo, capaz de indicar filmes sob medida para cada um de sua roda de amigos. A influência é parte da nossa forma de relação em grupos e em sociedade.

Antes de nosso imaginário ter sido povoado pela ideia de “influenciador digital” como alguém que trabalha com a influência que é capaz de exercer — sobretudo nos processos de consumo material —, os sujeitos influentes continuam espalhados por aí.

Assim, o que Carolina Terra faz neste livro é propor uma retomada, um olhar para dentro. A autora reconhece que é

no espaço das organizações e no cotidiano dos funcionários que se encontra o mais influente dos *influencers*.

Este não é um livro “anti-influenciador”, nem pretende desestimular a contratação de criadores de conteúdo digital para campanhas publicitárias e parcerias comerciais. Há um debate inteiro dedicado a reconhecer como eles podem transformar uma #publi em produtos esgotados nas prateleiras. Aqui, Carolina extrapola o quadro comemorativo do “funcionário do mês” e o clássico fluxo de contratação do “marketing de influência” e apresenta razões para que marcas e organizações se voltem para seus funcionários e suas altas lideranças.

Com sua experiência sólida no campo da comunicação organizacional, a autora alia repertório teórico, mapeamento de tendências e domínio prático para discutir um fenômeno atual. Ao mesmo tempo, convida-nos a repensar o lugar das lideranças e dos funcionários nas estratégias de visibilidade das organizações, mostrando como a construção da reputação passa, cada vez mais, pelas vozes que falam de dentro — e não apenas de fora — da empresa.

Mais do que fazer diagnósticos, o livro propõe caminhos: apresenta exemplos, práticas e reflexões que interessam não só aos estudiosos da comunicação, mas também a profissionais e gestores que atuam nos bastidores (ou à frente) da comunicação de marcas e organizações.

Quando publicou *Cultura da convergência*, livro que marcou o início da tão anunciada revolução digital, Henry Jenkins afirmou que tudo estava mudando simultânea e desordenadamente, e que parecia não haver um *ponto privilegiado*, fora dessa confusão, que permitisse enxergar e compreender as coisas. Ao ler este livro em primeira mão, minha sensação é a de que Carolina Terra foi capaz de enxergar

ordem no caos, partindo de algum ponto privilegiado de sua clareza e generosidade intelectual, que agora partilha conosco nesta obra.

Boa leitura!

ISSAAF KARHAWI

Professora do Departamento de Comunicações e Artes da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP) e autora do livro *De blogueira a influenciadora* (2020)

# Introdução

VAMOS PARTIR DO CONTEXTO de digitalização como algo indissociável do campo contemporâneo da comunicação e que traz como consequências impactos significativos nas relações de consumo, sociabilidade, influência, negócios, entretenimento, educação, religião, política etc. Nosso foco, aqui, se dá nas consequências de tais impactos na comunicação das organizações, mas também no comportamento das pessoas. Os efeitos da transformação digital podem ser percebidos na maneira como planejamos as ações de comunicação, assim como na forma de os indivíduos se relacionarem entre si e com as organizações. Sobre tal processo de digitalização, de certo modo compulsório e irreversível, diz Han (2017, p. 126):

[...] Sim, hoje nós nos fazemos importantes nas redes sociais, no Facebook. Nós produzimos informações e aceleramos a comunicação, na medida em que nos “produzimos”, nos fazemos importantes. Nós ganhamos visibilidade, expomo-nos como mercadorias. Nós nos produzimos para a produção, para a circulação acelerada de informação e comunicação.

A era pós-covid e a consequente aceleração dos processos de transformação digital também colocaram as organizações em papéis de protagonismo, conforme evidencia Nassar (2022):

“Um dos efeitos da pandemia de covid-19 foi a valorização da representação expandida nas organizações, especialmente nas empresas. E este acontecimento não tem volta”. Além disso, é possível trazer a ideia de movimentação constante a que estamos submetidos diante do dinamismo de tudo, sobretudo na comunicação, como pontua Saad (2022, p. 18) ao dizer que estamos sujeitos ao “[...] contínuo surgimento de novas especialidades, novos processos e novos suportes que caracterizam a aceleração e a digitalização dos processos sociotécnicos contemporâneos”. Nossa relação com as telas e com o digital, portanto, é um fato absolutamente inegável.

Assim, após as ponderações feitas acerca da digitalização, vale nos debruçarmos sobre a influência digital. A influência, para Terra (2021, p. 27), configura-se pela “[...] capacidade que um agente tem de convencer, impactar, ter um poder sobre, ainda que seja de apenas influir em uma decisão, ter autoridade”. Os agentes influenciadores no âmbito digital são os novos formadores de opinião. O endosso de um influenciador digital, de um jornalista ou veículo de mídia, de um site de reclamações ou de qualquer outra entidade impacta a percepção das pessoas em relação a marcas, produtos, serviços e indivíduos. Portanto, mapear quem faz parte do ecossistema de influência organizacional digital auxilia na escolha de qual estratégia serve para cada momento e de quem acionar. Mais adiante, explicaremos o conceito de ecossistema de influência digital com o objetivo de mostrarmos as possibilidades que as organizações têm ou podem desenvolver a partir dele, sem necessariamente dependerem ou ficarem reféns dos influenciadores digitais convencionais.

Para a empresa Youpix, que trabalha com marketing de influência no Brasil, ser influente é “[...] um mérito conquistado por meio de autoridade e credibilidade construídas ao longo do tempo. Para conquistar essa posição, é necessário fornecer

conteúdo autêntico e consistente, demonstrando conhecimento e comprometimento com uma audiência específica”.

Acreditamos que uma organização não precisa única e exclusivamente de influenciadores digitais para se tornar uma agente influenciadora. Ela pode mobilizar seu público interno — como funcionários e lideranças — e ser uma marca influenciadora, assim como incentivar e que seus clientes fiéis, embaixadores e comunidades de marca, entre outras possibilidades, sejam veículos de influência institucional. Neste livro, nos concentraremos no âmbito interno das organizações como motor de influência organizacional.

No primeiro capítulo, tratamos das marcas e dos funcionários influenciadores digitais. Já o segundo capítulo se dedica a explorar o mercado de influência. O terceiro fala do fenômeno da amadorização e da economia dos criadores de conteúdo, pontuando mudanças discursivas em relação aos termos que utilizamos para tratar de quem vive de influência. O quarto capítulo aborda o ecossistema da influência digital e suas possibilidades para as organizações: como investir em influência sem necessariamente contratar um influenciador externo? O foco desse capítulo, no entanto, gira em torno dos influenciadores internos e dos *C-level influencers*. Além disso, apresentamos exemplos de lideranças influenciadoras nos meios digitais. O quinto capítulo abrange as temáticas da visibilidade, reputação, autoridade e popularidade. No sexto capítulo, desenvolvemos os 8 Cs dos funcionários influenciadores, características que julgamos necessárias para que os empregados — de quaisquer níveis e funções — desempenhem seus papéis de influência nas plataformas sociais digitais. Por fim, apresentamos breves considerações sobre como implementar um programa de embaixadores internos e finalizamos este livro com algumas reflexões.

# 1. Marcas influenciadoras, funcionários *influencers*

PARTIREMOS, AQUI, DA PREMISSA de que toda companhia é uma organização de mídia. A frase é célebre e remonta a 2010, tendo sido dita, originalmente em inglês, por Tom Foremsky: “*every company is a media company*”. Em seu artigo, Foremsky argumentava que dezenas de milhares de empregos de jornalistas estavam acabando e que toda companhia precisava aprender a ser uma empresa de mídia, porque quem não é visto não existe. Além disso, o autor (2010) declarou: “Toda empresa é uma empresa de mídia porque publica para seus clientes, sua equipe, seus vizinhos, suas comunidades”. Cardoso (2021, p. 102) corrobora a questão ao dizer que, “se as marcas não ocupam os seus espaços com as suas próprias pautas — que deveriam exaltar os valores de suas marcas —, esses mesmos espaços serão ocupados por terceiros. E, pior, aos olhos do público, ocupando um lugar de voz da própria organização que se omitiu”.

Segundo Almeida e Andrelo (2022, p. 13), além do que foi afirmado anteriormente, as organizações ainda gozam de uma posição destacada no âmbito social:

As organizações ocupam um papel de destaque nas sociedades, não apenas pelos produtos vendidos ou serviços fornecidos, mas pelo fato de impactarem e serem impactadas pelos diversos sujeitos, em uma relação que envolve os âmbitos social, econômico, político e