



FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO

DIEGO WANDER SILVA

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E AS  
ESTRATÉGIAS DE INVISIBILIDADE E DE REDUÇÃO/DIRECIONAMENTO DA  
VISIBILIDADE NAS MÍDIAS SOCIAIS**

Porto Alegre

2018

DIEGO WANDER SILVA

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E AS  
ESTRATÉGIAS DE INVISIBILIDADE E DE REDUÇÃO/DIRECIONAMENTO DA  
VISIBILIDADE NAS MÍDIAS SOCIAIS**

Tese apresentada como requisito para obtenção do grau de Doutor pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Orientador: Prof. Dr. Rudimar Baldissera

Porto Alegre

2018

DIEGO WANDER SILVA

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E AS  
ESTRATÉGIAS DE INVISIBILIDADE E DE REDUÇÃO/DIRECIONAMENTO DA  
VISIBILIDADE NAS MÍDIAS SOCIAIS**

Tese apresentada como requisito para obtenção do grau de Doutor pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

Aprovada em 24 de maio de 2018.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Rudimar Baldissera (UFRGS) – orientador

---

Prof. Dr. Márcio Simeone Henriques (UFMG)

---

Prof. Dra. Cleusa Maria Andrade Scroferneker (PUCRS)

---

Prof. Dra. Marlene Branca Sólido (UCS)

---

Prof. Dra. Elisangela Lasta (UFRGS)

Porto Alegre

2018

## CIP - Catalogação na Publicação

Silva, Diego Wander

Comunicação organizacional e as estratégias de invisibilidade e de redução/direcionamento da visibilidade nas mídias sociais / Diego Wander Silva.

-- 2018.

265 f.

Orientador: Rudimar Baldissera.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação, Porto Alegre, BR-RS, 2018.

1. Comunicação organizacional. 2. Estratégias. 3. Invisibilidade. 4. Mídias sociais. 5. Agências de comunicação digital. I. Baldissera, Rudimar, orient. II. Título.

Dedico estes aprendizados à minha irmã, Elisangela,  
aos meus pais, Eduardo e Ely, e à pequena Leticia.

## AGRADECIMENTOS

Foram quatro anos intensos que representam um fragmento importante da minha vida. Então, escrever algumas palavras de gratidão faz reviver histórias e memórias que acumulei nesse período e lembrar das pessoas que foram fundamentais para que eu pudesse persistir, mesmo quando a vontade não indicava esse caminho. Relembro também as decisões, de todas as ordens, tomadas nesse período que, de algum modo, se entranham no resultado desse trabalho, pois, ainda que quisesse, não poderia descolar a tese desse meu momento de vida.

Sou grato ao Rudimar por ter acreditado no projeto que propus e ter me permitido ser aluno de uma universidade com a consistência que encontrei na UFRGS, ainda que os rumos nos tenham levado a repensar o objeto de estudo. Aqui menciono nosso Professor sem titulações, pois é nesse lugar, de proximidade, que ele se colocou nas situações em que estivemos juntos, pensando nas direções da tese. Muitas das decisões decorreram dos seus apontamentos que conseguiam ser precisos e igualmente reflexivos. E a pesquisa como um todo se viabiliza pela competência em conduzir esse processo turbulento que é o desenvolvimento de uma tese.

Preciso reconhecer e registrar a contribuição do Marcelo Cordeiro, recém doutor, pelos incentivos, conselhos e contribuições nestes anos. Ao Eduardo Montagner Dias, meu agradecimento por ser exemplo de companheirismo, compreensão e afeto em tempos que exigiram ausências, mas que mesmo assim nos permitiram sonhar. Teu abraço tem sido casa. À Cleusa Scroferneker, por ser a maior incentivadora da minha trajetória como (almejanete à) pesquisador, desde os tempos de graduação, e por ser fonte de inspiração e ternura materna. E à Rosângela Florczak, por ser referência e modelo desde o início da minha trajetória profissional.

Agradeço à presidência da Rede Marista, em nome do Irmão Marista Deivis Fischer, e aos meus colegas da Assessoria de Comunicação e Representação Institucional nesse período, Brenda Menine, Bruno Ferreira, Guilherme Endler, Lidiane Amorim, Luísa Medeiros, Regina Piovesan, por serem decisivos para o resultado deste trabalho. Os desafios do doutorado somados à experiência de gestão que venho tendo tornaram este um período de formação intensa, diante dos tantos desafios que circundam nossos sonhos, projetos e rotinas.

Aos/às meus/minhas colegas docentes na Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, obrigado pelo incentivo. Não foram poucos os momentos em que os/as percebi atentos às minhas expressões de preocupação, sobretudo próximo às datas de entregas e

finalização do projeto de qualificação e da tese. Sinto-me abençoado, também, pelos/as estudantes que encontrei nesses três anos de docência na Universidade. Eles/as me fizeram acreditar na possibilidade de ser professor e compreender que a qualificação dos espaços e situações de aprendizado é o caminho para o fortalecimento das áreas de Relações Públicas e Comunicação Organizacional, e para o enriquecimento do repertório desses/as jovens profissionais.

Em nome da Cássia Lopes, Viviane Breyer, Isaura Mourão, Mônica Oliveira, Jean Rossato e Basílio Sartor, agradeço a parceria de todos/as os/as colegas do Grupo de Pesquisa em Comunicação Organizacional, Cultura e Relações de Poder (GCCOP). Cássia e Vivi, em especial, que alegria lembrar de quando nos encontramos, após o processo seletivo do segundo semestre de 2013. Aos/as integrantes do GCCOP, obrigado por contribuírem em diversos momentos com os vieses que este projeto foi assumindo. Recordo-me com carinho das discussões e do aprendizado com vocês.

Pai e mãe, obrigado pelas orações e boas energias que me enviaram de “longe”. Sei o quanto torceram para que eu conseguisse chegar neste momento e o quanto me afastei nestes anos. As idas ao interior foram escassas. Minha gratidão também ao meu irmão, Carlos Eduardo, e, de modo muito carinhoso, à minha irmã, que é a primeira responsável pelo início da minha caminhada em Porto Alegre e pelas oportunidades que tive por aqui.

Tenho a alegria de ter em minha vida ótimos/as amigos/as. Destaco alguns que sempre respeitaram e compreenderam os motivos que me levaram a ser um “amigo ausente” neste período: Andressa Lemes, Eduardo Schmidt, Fabiane Klafke, Gabriel Bessa, Giovani Patias, Henrique Bromberger, Iuri Camargo, Laura Souza, Letícia Castilhos, Luan Wolff, Manoela Andrade, Matheus Wecki, Natália Giovanaz, dentre tantos/as outros/as. Ao querido Rafael Braga, obrigado pelo suporte fundamental. À Mairy Neta e ao Lucas Pimenta, meu agradecimento pelo apoio nas transcrições das entrevistas.

Penso que a capacidade de ser grato nos faz perceber que somos constituídos por essas relações. Sozinho eu jamais conseguiria chegar aqui. Por isso, partilho com muita alegria os momentos finais do doutorado, para que saibam que são corresponsáveis pela produção que, por ora, finalizo.

Um abraço em todos/as vocês.

**Com amor,**

Diego

Nosso tempo, sem dúvida... prefere a imagem à coisa,  
a cópia ao original, a representação à realidade, a aparência ao ser...

O que é *sagrado* para ele, não passa de *ilusão*,  
pois a verdade está no profano.

Ou seja, à medida que decresce a verdade a ilusão aumenta,  
e o sagrado cresce a seus olhos e forma que o *cúmulo da ilusão*  
é também o *cúmulo do sagrado*.

Feuerbach, em trecho apresentado por Debord (1997)



## RESUMO

A proposta desta tese parte das discussões sobre comunicação organizacional, especialmente no contexto das mídias sociais. Percebemos que as pesquisas nesse campo tendem a enfatizar a visibilidade como o único desejo das organizações em ambientes *online*. Contudo, estratégias de invisibilidade também se apresentam como (possíveis) caminhos adotados pelas organizações em situações de risco ou diante do (aparente) avanço de pautas que possam ir de encontro ao modo como esperam ser (re)conhecidas. Nessa perspectiva, nos parece oportuno compreender quais são as estratégias das organizações em situações nas quais predomina o desejo de invisibilidade e de redução/direcionamento da visibilidade nas mídias sociais. Esse é o nosso objetivo geral. Além dele, temos dois objetivos específicos: explicar objetivos/interesses basilares para a tomada de decisão pelo desenvolvimento e implementação de estratégias de invisibilidade, bem como evidenciar a incidência e o nível de contribuição das agências de comunicação digital quando da opção por estratégias de invisibilidade na Web. As reflexões são feitas à luz do interacionismo simbólico, fundamento epistêmico da pesquisa. Em termos de procedimentos metodológicos, trata-se de uma pesquisa exploratória. Para a revisão do estado da arte acerca das estratégias de invisibilidade nas mídias sociais, recorreremos à Teoria Fundamentada em Dados (WOLFSWINKEL, FURTMUELLER E WILDEROM, 2013). Realizamos, ainda, entrevistas em profundidade com 17 profissionais que atuam em agências de comunicação digital filiadas à Associação Brasileira de Agentes Digitais (Abradi). Nossa opção por envolver as agências parte do pressuposto de que essas são catalizadoras das práticas adotadas pelas organizações, orientando as iniciativas e formatos/posturas/attitudes nesses espaços. A pesquisa resulta em um mapa de estratégias de invisibilidade e de redução/direcionamento da visibilidade, composto por sete categorias e 25 subcategorias, que são as ênfases de cada uma das estratégias. São caminhos adotados pelas agências e organizações em situações nas quais predominam três propósitos: 1) diagnosticar a visibilidade e a invisibilidade; 2) direcionar a visibilidade; e, 3) tornar invisível. Nossa compreensão é que tais estratégias precisam ser discutidas à luz das noções de interesse público, de conformidade e de ética, posto que a perspectiva de ocultar pode representar a não visibilidade de assuntos relevantes à sociedade que estejam perdendo espaço dada a profissionalização e o refinamento desses processos e recursos.

**Palavras-chave:** Comunicação Organizacional; Estratégias; Invisibilidade; Mídias Sociais; Agências de Comunicação Digital.

## ABSTRACT

The proposition of this thesis starts from the discussions about organizational communication, especially in the context of social media. We realize that research in this field tends to emphasize “visibility” as the only desire of organizations in online environments. However, “strategies of invisibility” are also presented as (possible) paths adopted by organizations in situations of risk or in the face of the (apparent) advance of guidelines that can contradict the way they expect to be known. From this perspective, it seems opportune to understand the strategies of organizations in situations where the desire for invisibility and the reduction/direction of visibility in social media predominates. That is our general goal. In addition to this, we have two specific goals: to explain goals/interests for decision-making for the development and implementation of invisibility strategies, as well as to highlight the incidence and contribution level of Digital Communication Agencies when opting for strategies of invisibility on the Web. The reflections are made in the light of symbolic interactionism, the epistemic foundation of research. In terms of methodological procedures, this is an exploratory research. For a review of the state of the art about invisibility strategies in social media, we use Grounded Theory (WOLFSWINKEL, FURTMUELLER AND WILDEROM, 2013). We also conducted in-depth interviews with 17 professionals that work in Digital Communication Agencies affiliated with the Brazilian Association of Digital Agents (Abradi). Our option to involve the agencies is based on the assumption that these are catalysts of the practices adopted by the organizations, guiding the initiatives and formats/postures/attitudes in these spaces. The research results in a map of strategies of invisibility and reduction/targeting of visibility, composed of seven categories and 25 subcategories, which are the emphases of each of the strategies. They are paths adopted by agencies and organizations in situations in which three purposes predominate: 1) diagnose visibility and invisibility; 2) direct visibility; and, 3) make it invisible. Our understanding is that such strategies need to be discussed in the light of notions of public interest, conformity, and ethics, since the prospect of concealment may represent the non-visibility of issues relevant to society that are losing space given the professionalization and refinement of these processes and resources.

**Keywords:** Organizational Communication; Strategies; Invisibility; Social media; Digital Communication Agencies.

## RESUMEN

La propuesta de esta tesis parte de las discusiones sobre comunicación organizacional, especialmente en el contexto de las redes sociales. Se percibe que las investigaciones en este campo tienden a enfatizar la visibilidad como el único deseo de las organizaciones en ambientes *online*. Sin embargo, estrategias de invisibilidad también se presentan como (posibles) caminos adoptados por las organizaciones en situaciones de riesgo o ante el (aparente) avance de temas que pueden ser contrarios al modo en que desean ser percibidas. En esta perspectiva, nos parece oportuno comprender cuáles son las estrategias de las organizaciones en situaciones en las que predomina el deseo de invisibilidad y de reducción/direccionamiento de la visibilidad en las redes sociales. Este es nuestro objetivo general. Además de eso, tenemos dos objetivos específicos: explicar objetivos/intereses básicos para la toma de decisiones por el desarrollo e implementación de estrategias de invisibilidad, así como evidenciar la incidencia y el nivel de contribución de las Agencias de Comunicación Digital cuando la opción por estrategias de invisibilidad en la Web. Las reflexiones se hacen a la luz del interaccionismo simbólico, fundamento epistémico de la investigación. En términos de procedimientos metodológicos, se trata de una investigación exploratoria. Para la revisión del estado del arte acerca de las estrategias de invisibilidad en los medios sociales, recurrimos a la *Grounded Theory* (WOLFSWINKEL, FURTMUELLER y WILDEROM, 2013). Realizamos, además, entrevistas en profundidad con 17 profesionales que actúan en Agencias de Comunicación Digital afiliadas a la Asociación Brasileña de Agentes Digitales (Abradi). Nuestra opción por involucrar a las agencias parte del supuesto de que éstas son catalizadoras de las prácticas adoptadas por las organizaciones, orientando las iniciativas y formatos/posturas/actitudes en esos espacios. La investigación resulta en un mapa de estrategias de invisibilidad y de reducción/direccionamiento de la visibilidad, compuesto por siete categorías y 25 subcategorías, que son los énfasis de cada una de las estrategias. Son caminos adoptados por las agencias y organizaciones en situaciones en las que predominan tres propósitos: 1) diagnosticar la visibilidad y la invisibilidad; 2) dirigir la visibilidad; y 3) hacer invisible. Nuestra comprensión es que tales estrategias necesitan ser discutidas a la luz de las nociones de interés público, de conformidad y de ética, puesto que la perspectiva de ocultar puede representar la no visibilidad de asuntos relevantes a la sociedad que estén perdiendo espacio dada la profesionalización y el refinamiento de esos procesos y recursos.

**Palabras-clave:** Comunicación Organizacional; Estrategias; Invisibilidad; Redes Sociales; Agencias de Comunicación Digital.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Premissas do interacionismo simbólico .....	26
<b>Figura 2</b> – Filtro da internet no contexto político mundial.....	38
<b>Figura 3</b> – Filtro da internet no contexto social mundial .....	39
<b>Figura 4</b> – Fazendas de <i>likes</i> , cliques e seguidores .....	51
<b>Figura 5</b> – Características do interesse público .....	54
<b>Figura 6</b> – Redes centralizadas, descentralizadas e distribuídas .....	79
<b>Figura 7</b> – Características das mídias sociais no contexto de riscos, que podem se converterem em benefícios às organizações.....	96
<b>Figura 8</b> – Busca avançada realizada na ProQuest com o filtro 1 .....	102
<b>Figura 9</b> – Resultados por código de pesquisa .....	102
<b>Figura 10</b> – Comitês da Abradi .....	108
<b>Figura 11</b> – Número de agências ao final do critério .....	113
<b>Figura 12</b> – Blocos de questões das entrevistas.....	120
<b>Figura 13</b> – Serviços oferecidos pelas agências estritamente de comunicação digital.....	131
<b>Figura 14</b> – Serviços das agências que não se restringem à comunicação digital.....	132
<b>Figura 15</b> – Mídias sociais citadas na pesquisa empírica .....	138
<b>Figura 16</b> – Diferentes propósitos/intencionalidades das estratégias .....	150
<b>Figura 17</b> – Subcategorias da estratégia "monitoramento de situações-problema" .....	152
<b>Figura 18</b> – Estratégias com o propósito de direcionar a visibilidade.....	159
<b>Figura 19</b> – Subcategorias da estratégia "expressão 'pública' de um posicionamento institucional .....	160
<b>Figura 20</b> – Subcategorias da estratégia "baralhamento de fatos e ênfases para a incompreensão de uma situação .....	176
<b>Figura 21</b> – Estratégias com o propósito de invisibilizar .....	203
<b>Figura 22</b> – Subcategorias da estratégia "desconsideração das associações/menções 'negativas'" .....	204
<b>Figura 23</b> – Subcategorias da estratégia "restrição da visibilidade a interlocutores desejados" .....	212
<b>Figura 24</b> – Subcategorias da estratégia "redução do alcance de conteúdos ofertados pelas organizações".....	217

<b>Figura 25</b> – Subcategorias da estratégia "estabelecimento de políticas de conforto" .....	228
<b>Figura 26</b> – Mapa das estratégias de invisibilidade e de redução/direcionamento da visibilidade .....	232

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> – Penetração da internet por país.....	37
<b>Gráfico 2</b> – Ano de publicação dos artigos que compõem o corpus de análise.....	88
<b>Gráfico 3</b> – Escala de percepção de risco .....	92
<b>Gráfico 4</b> – Resultados de produções científicas que tratam sobre riscos e mídias sociais (e termos correlatos), nos Estados Unidos.....	94
<b>Gráfico 5</b> – Agrupamento das publicações por escopo do estudo .....	95
<b>Gráfico 6</b> – Estados nos quais estão localizadas as agências filiadas à Abradi que ofertam serviços vinculados às mídias sociais.....	109
<b>Gráfico 7</b> – Estados nos quais estão localizadas as agências cujo acesso era viável e que disponibilizam caminhos para contatá-las.....	110
<b>Gráfico 8</b> – Disponibilidade das agências .....	111
<b>Gráfico 9</b> – Tempo de duração das entrevistas comparado à média.....	116
<b>Gráfico 10</b> – Divisão das agências por porte .....	117
<b>Gráfico 11</b> – Formação (graduação) dos sujeitos entrevistados .....	118
<b>Gráfico 12</b> – Estado da sede principal da agência entrevistada.....	119
<b>Gráfico 13</b> – Responsabilidade das agências e das organizações sobre as estratégias.....	134
<b>Gráfico 14</b> – Volume de menções ao nome das mídias sociais.....	139

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Principais fatores de riscos para as organizações brasileiras .....	65
<b>Quadro 2</b> – Confiabilidade em notícias a partir de diferentes espaços, segundo o Ibope .....	85
<b>Quadro 3</b> – Artigos resultantes da execução das etapas da Teoria Fundamentada nos Dados	87
<b>Quadro 4</b> – Cinco etapas da Teoria Fundamentada em Dados .....	98
<b>Quadro 5</b> – Termos e combinações da pesquisa na ProQuest.....	100
<b>Quadro 6</b> – Filtros e códigos de pesquisa.....	101
<b>Quadro 7</b> – Número de entrevistas por porte da agência .....	112
<b>Quadro 8</b> – Síntese das entrevistas .....	114
<b>Quadro 9</b> – Formatos de trabalho para a definição de estratégias nas mídias sociais.....	133
<b>Quadro 10</b> – Atividades que envolvem a gestão e operacionalização das mídias sociais ....	135
<b>Quadro 11</b> – Estratégias de invisibilidade e de redução/direcionamento da visibilidade (categorias e subcategorias).....	146
<b>Quadro 12</b> – Organizações associadas à Abradi que parecem não ofertar serviços que envolvam mídias sociais.....	254
<b>Quadro 13</b> – Organizações associadas à Abradi com serviços vinculados às mídias sociais	255
<b>Quadro 14</b> – Artigos resultantes da etapa 2.1.....	261

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO – AS INQUIETAÇÕES QUE NOS MOVEM</b> .....	18
<b>2 VISIBILIDADE, INVISIBILIDADE E TICs</b> .....	32
2.1 QUESTÕES DO CONTEMPORÂNEO E DAS TECNOLOGIAS.....	32
2.2 NOÇÕES DE VISIBILIDADE .....	40
<b>2.2.1 A espetacularização e a manipulação das impressões como tentativa de controle da visibilidade</b> .....	45
2.3 PERSPECTIVA DA INVISIBILIDADE E DO INTERESSE PÚBLICO.....	47
<b>2.3.1 Sobre “interesse público”</b> .....	52
<b>3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL, ESTRATÉGIA E GESTÃO DE RISCOS</b>	58
3.1 ENTENDIMENTOS DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	59
3.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E GESTÃO DE RISCOS .....	63
3.3 ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA .....	67
<b>4 COMUNICAÇÃO DIGITAL, MÍDIAS SOCIAIS E ESTRATÉGIAS DE INVISIBILIDADE</b> .....	73
4.1 COMUNICAÇÃO DIGITAL.....	73
4.2 NUANCES ACERCA DA PRESENÇA DAS ORGANIZAÇÕES NAS MÍDIAS SOCIAIS .....	77
<b>4.2.1 Cenários e indicadores</b> .....	85
4.3 MÍDIAS SOCIAIS, RISCOS E (IN)VISIBILIDADE .....	87
<b>5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA</b> .....	97
5.1 TEORIA FUNDAMENTADA EM DADOS .....	97
5.2 PREOCUPAÇÕES E CUIDADOS METODOLÓGICOS DAS/NAS ENTREVISTAS	103
<b>5.2.1 Critérios de seleção dos/as entrevistados/as</b> .....	107
<b>5.2.2 Realização das entrevistas</b> .....	114
<b>5.2.3 Instrumento de pesquisa</b> .....	120
<b>5.2.4 Análise de Conteúdo (AC)</b> .....	121
<b>5.2.5 Perfis e elementos sobre os/as entrevistados/as</b> .....	123



<b>6 ESTRATÉGIAS DE INVISIBILIDADE E DE REDUÇÃO/DIRECIONAMENTO DA VISIBILIDADE NAS MÍDIAS SOCIAIS</b> .....	128
6.1 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE .....	128
<b>6.1.1 Pré-análise</b> .....	128
<b>6.1.2 Unidade de contexto</b> .....	129
6.2 A CONSTRUÇÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE .....	145
6.3 ESTRATÉGIA COM O PROPÓSITO DE DIAGNOSTICAR (IN)VISIBILIDADE .....	150
<b>6.3.1 Monitoramento de situações-problema</b> .....	151
6.4 ESTRATÉGIAS COM O PROPÓSITO DE DIRECIONAR A VISIBILIDADE .....	159
<b>6.4.1 Expressão “pública” de um posicionamento institucional</b> .....	160
<b>6.4.2 Baralhamento de fatos e ênfases para a incompreensão de uma situação</b> .....	175
6.5 ESTRATÉGIAS COM O PROPÓSITO DE INVISIBILIZAR .....	202
<b>6.5.1 Desconsideração das associações/menções “negativas”</b> .....	203
<b>6.5.2 Restrição da visibilidade a interlocutores desejados</b> .....	212
<b>6.5.3 Redução do alcance de conteúdos ofertados pelas organizações</b> .....	217
<b>6.5.4 Estabelecimento de políticas de “conforto”</b> .....	227
6.6 MAPA DAS ESTRATÉGIAS DE INVISIBILIDADE E DE REDUÇÃO/DIRECIONAMENTO DA VISIBILIDADE .....	231
<b>7 CONSIDERAÇÕES DA PESQUISA</b> .....	237
<b>8 REFERÊNCIAS</b> .....	244
APÊNDICE A – AGÊNCIAS ASSOCIADAS À ABRADI QUE PARECEM NÃO OFERTAR SERVIÇOS VINCULADOS ÀS MÍDIAS SOCIAIS .....	254
APÊNDICE B – AGÊNCIAS ASSOCIADAS À ABRADI QUE OFERTAM SERVIÇOS VINCULADOS ÀS MÍDIAS SOCIAIS .....	255
APÊNDICE C – MATRIZ DE TÓPICOS E PERGUNTAS (ENTREVISTA) .....	259
APÊNDICE D – RESULTADOS DA ETAPA PESQUISAR .....	261
APÊNDICE E – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....	264

## 1 INTRODUÇÃO – AS INQUIETAÇÕES QUE NOS MOVEM

Em cenários pautados pelo espetáculo (SCHWARTZENBERG, 1978; DEBORD, 1997) e pelo aparente horizonte da visibilidade, os caminhos e as técnicas utilizadas com esse propósito parecem ser um dos problemas/desafios centrais daqueles que têm as organizações como objeto de estudo ou trabalho, na academia e no mercado. Nessa corrida por audiência, somos expostos, cotidianamente, a um conjunto de mensagens e promessas que disputam nossa atenção. As métricas valoradas, ao menos nos relatórios e *rankings* que indicam o sucesso das práticas de comunicação digital, por exemplo, costumam ser aquelas que demonstram altos índices de alcance, impacto e disseminação.

Estudos que se ocupam dessa temática, porém, tendem a desconsiderar o fato de que ocupar o centro da cena, ser a mira dos holofotes, pode ser negativo, especialmente quando os assuntos correlacionados e os enfoques são desfavoráveis e/ou desinteressantes. Nesses casos, é provável que as organizações, oportunamente, acionem um conjunto de estratégias visando a algo como um “sair de cena”, com fins à redução da visibilidade. Em casos mais extremos, podem buscar até mesmo a omissão total de envolvimento em determinada situação e/ou responsabilização diante da sociedade.

Exemplos que materializam esses possíveis desejos de invisibilidade são os guias e manuais de crise (sobre assuntos relativos a crises potenciais ou efetivas), produzidos e empregados por diferentes organizações. São documentos, denominados como políticas em alguns casos, que apresentam processos e propõem soluções/caminhos para essas situações. Por vezes, inclusive, parecem se apropriar de alternativas que as Tecnologias de Comunicação e Informação<sup>1</sup> (TICs) possibilitam e que podem minimizar os impactos às organizações e as menções não desejadas, tornando-se menos incidentes e visíveis.

É pressuposto desta tese que vivemos tempos em que crises políticas, econômicas e sociais pautam os noticiários e que escândalos ganham visibilidade. Nesses contextos, parece acentuar-se o referido desejo à invisibilidade. Não ser mencionado, por vezes, passa a ser uma moeda valiosa quando os resultados decorrentes dessas referências/associações à organização acionam/despertam significação negativa, muitas vezes motivada por percepções e/ou informações parciais e desconectadas do conjunto de fatos em que se inserem, levando os públicos a realizarem avaliações superficiais. Nessas situações, estar centrado nos pontos de

---

<sup>1</sup> Referimo-nos às características sociotécnicas que perpassam cada ambiência nas quais as organizações se inserem, tendo em vista potencialidades e limites inerentes a elas (LASTA, 2017).

luz do palco provavelmente seja algo distante dos desejos das organizações. Além disso, vivemos tempos de questionamentos severos quanto à confiabilidade da imprensa, do governo, das empresas e das ONGs (EDELMAN SIGNIFICA, 2018), o que nos leva a pensar que a restrição da visibilidade pode ser uma alternativa estratégica de desvinculação de assuntos delicados e com potência para contribuir com os anseios de posicionamento<sup>2</sup> das organizações.

Contudo, durante as reflexões nas quais ansiávamos<sup>3</sup> por esculpir/descobrir/desvelar nosso objeto de pesquisa, uma inquietação permanente circulava a supremacia dos discursos que envolvem a visibilidade na internet. As leituras nos levavam a caminhos, por vezes a “fórmulas mágicas”, que se apresentavam como alternativas/possibilidades de “sucesso” para a disseminação qualificada de conteúdos e que atendiam, em termos quantitativos, aos desejos de alcance<sup>4</sup> das organizações.

Quando falamos em invisibilidade e/ou restrição/direcionamento da visibilidade, estamos nos referindo a possíveis estratégias organizacionais acionadas quando da identificação de riscos ou da emergência de pautas (na sociedade e/ou nas mídias) que possam ir de encontro ao modo como as organizações desejam ser percebidas. Na medida em que tais riscos ou pautas embatem/podem embater com os sentidos projetados e acionados em suas práticas de gestão no âmbito da organização comunicada<sup>5</sup> (BALDISSERA, 2009), é possível e, talvez, até legítimo, que as organizações busquem mitigar esses impactos.

São essas estratégias de invisibilidade e de redução/direcionamento da visibilidade nas mídias sociais que constituem nosso objeto de estudo. Possivelmente há um conjunto de possibilidades, ainda desconhecidas do ponto de vista teórico, que conseguem expressar caminhos adotados e assumidos nessas situações, aportados nas características tecnológicas e recursos sociotécnicos disponibilizados por esses *sites*. Compreendê-las envolve fundamentos

---

<sup>2</sup> O termo é bastante comum, especialmente, nos estudos de marketing. Nesta tese, destacamos que a perspectiva que nos orienta ao falarmos de posicionamento é a de que esse se constitui na ação de tentar projetar a “imagem-conceito” (BALDISSERA, 2008) desejada junto aos públicos de interesse.

<sup>3</sup> Desenvolvemos o texto na primeira pessoa do plural, pois compreendemos que as ideias aqui partilhadas são frutos do coletivo. É da reflexão empreendida em sala de aula, nas orientações, no trabalho, nas interações em plataformas de comunicação digital e nos demais contatos e relações que estabelecemos em diferentes contextos que vamos tecendo e revendo nosso modo de enxergar o mundo e nosso objeto de estudo. “Jamais estamos sós. Não é preciso que outros estejam presentes, materialmente distintos de nós, porque sempre levamos conosco e em certa quantidade de pessoas que não se confundem”, afirma Halbwachs (2009, p. 30).

<sup>4</sup> Alcance é uma expressão técnica utilizada no contexto de algumas mídias sociais. Refere-se ao número de pessoas “impactadas” por determinada mensagem. Discutimos essa e outras questões sobre características e particularidades das mídias sociais no capítulo 4.

<sup>5</sup> Conforme Baldissera (2009, p. 118), a expressão se refere aos processos de comunicação “[...] formais e, até, disciplinadores, da fala autorizada; àquilo que a organização seleciona de sua identidade e, por meio de processos comunicacionais (estratégicos ou não), dá visibilidade objetivando retornos de imagem-conceito, legitimidade, capital simbólico (e reconhecimento, vendas, lucros, votos etc).”

teóricos e a coleta de informações de profissionais, aspectos metodológicos que abordamos mais à frente.

A problemática que nos ancora – e nos motivou a desenvolver a pesquisa – é a de que o ofuscamento provocado pelas estratégias de invisibilidade pode se contrapor às noções de interesse público, transparência e direito dos públicos/sociedade às informações, especialmente quando as estratégias adotadas (que representam os interesses das organizações) deslegitimam ou ocultam fatos de interesse público, ou, ainda, apresentam versões parciais sobre eles como se fossem as ‘verdades’. Aqui, há uma aproximação com as discussões sobre as dimensões do público e do privado, por vezes intencionalmente desconsideradas pelas organizações em situações críticas, quando há riscos de perda financeira e/ou significativos impactos negativos em termos de “imagem-conceito”<sup>6</sup>.

Aproveitemos a metáfora do teatro para pensar um pouco mais sobre a noção de visibilidade e invisibilidade. Visualizemos o seguinte cenário: somos espectadores de uma peça teatral, e nossos assentos estão na terceira fileira do canto esquerdo da plateia baixa. Há cerca de mil lugares nesse teatro, e inicia-se o primeiro ato. Ao vislumbrar os demais presentes, percebemos que, naquele instante, as atenções estão centradas no ator que recém começou sua fala. Congelemos esse cenário, por um instante. O ator mencionado parece concentrar em si toda a responsabilidade daquele momento, afinal, há uma série de esforços que nos levam a mirá-lo: as laterais do palco estão escuras, fomos orientados a desligar os celulares, nesse momento não há trilha ou som que disperse nossa atenção, sequer movimentações por trás do palco que possam agitar as cortinas e tirar a centralidade do personagem. Quantos serão os profissionais que, embora ocultos, contribuem para que os nossos olhares recaiam sobre ele? O que nos leva a ignorar o palco em sua composição total e estagnar nosso olhar sobre o ator?

Por vezes, podemos esquecer que, na medida em que alguém ocupa o centro da cena, que é o foco da luz, outros são escurecidos, ofuscados. E isso passa, podemos dizer, por estratégias de composição, condução e montagem. Quem está nos bastidores? Quais os impactos de um figurinista que, naquele dia, não executou bem o seu trabalho ou de uma pessoa que, infiltrada no público, deixa o celular propositalmente ligado para atrapalhar a cena? Quais as interferências desses outros sinais na nossa leitura e retenção do que pretendia ser dito?

---

<sup>6</sup> Segundo Baldissera (2008, p. 198), “imagem-conceito” pode ser definida como “[...] um constructo simbólico, complexo e sintetizante, de caráter jurídicativo/caracterizante e provisório realizada pela alteridade (recepção) mediante permanentes tensões dialógicas, dialéticas e recursivas, intra e entre uma diversidade de elementos-força, tais como as informações e as percepções sobre a entidade (algo/alguém), o repertório individual/social, as competências, a cultura, o imaginário, o paradigma, a psique, a história e o contexto estruturado”.

Outro ponto: o nosso assento é lateral, o que permite, na sequência, que vejamos as coxias e os bastidores com atores aguardando o seu momento de entrar em cena. Nossos olhares possivelmente são diferentes daqueles que estão ao centro ou do outro lado do teatro. Ou seja, o ponto de vista, nesse caso geográfico, impacta diretamente no conjunto da experiência e da compressão dos textos e contextos. É provável que nossa localização específica nos conduza a sentidos e leituras também específicos. A partir de onde estamos posicionados, as luzes e as sombras assumem perspectivas diferentes. E assim há outras tantas nuances que podem direcionar a nossa visibilidade ou mesmo ‘invisibilizar’ algo.

Considerando-se que as organizações, à luz do interacionismo simbólico (LITTLEJOHN, 1982), também podem ser compreendidas como atores – afinal, elas adotam um conjunto de discursos, posturas e práticas em perspectiva dos sentidos que desejam despertar, disputar, construir e ver internalizados por seus públicos –, entrar e sair de cena constituem passos cautelosamente definidos a partir do modo como esperam ser percebidas e significadas, o que implica não apenas gestos de visibilidade, mas também de invisibilidade. Assim, as organizações podem atuar nos bastidores para dar visibilidade a outros atores, temáticas ou roteiros. Podem estar infiltradas na plateia, disfarçadas de espectadoras, buscando não compor a cena. Podem ser figurantes. Podem assumir o centro da cena. Podem estar no palco, mas com a luz direcionada a outro ponto. Por vezes, podem tomar um lugar ou um papel que não desejam, de modo que precisem rearticular suas práticas na tentativa de retornar ao lugar desejado. Em alguns dias são aplaudidas, em outros, vaiadas, o que impacta diretamente no anseio de serem percebidas e de controlarem essa percepção.

Essas tantas possibilidades revelam que é oportuno pensar a comunicação para além das práticas que buscam exposição, embora esse seja o discurso predominante nos estudos que discutem as práticas de comunicação digital – dimensão na qual se situa a pesquisa que propomos. Referimo-nos aos casos em que o horizonte da invisibilidade passa a ser o norteador das estratégias e práticas comunicacionais. No entanto, também para pensar nas práticas de invisibilidade, importa ressaltar que há um conjunto de sentidos que não pode ser controlado na dimensão da “organização comunicada” (BALDISSERA, 2009), a partir das práticas institucionais e institucionalizadas e das falas autorizadas, no nível do posto e do aparente.

Essas inquietações nos levam às seguintes questões de pesquisa:

- Como se caracterizam as estratégias de invisibilidade e de redução/direcionamento da visibilidade em situações em que as organizações desejam ofuscar, desfocar e/ou

desvincular-se de temas e/ou ações nas mídias sociais?

- Que objetivos/interesses são basilares na tomada de decisão das agências e das organizações assessoradas pelo desenvolvimento e implementação de estratégias de invisibilidade e de redução/direcionamento da visibilidade?

Cabe destacarmos que, sob a perspectiva da comunicação organizacional, essas questões ancoram-se: a) na necessidade de problematizar/compreender as possíveis estratégias de invisibilidade adotadas pelas organizações no contexto da comunicação digital; e b) no tensionamento dessas práticas com as questões da comunicação organizacional e o direito dos públicos às informações qualificadas sempre que se caracterizarem como de interesse público.

A partir dos problemas, apresentamos os objetivos que guiaram os esforços da pesquisa e direcionaram nossas opções metodológicas. Eles representam o que queremos alcançar em termos de resultados com esta tese. Nosso objetivo geral é o de compreender quais são as estratégias das organizações em situações nas quais predomina o desejo de invisibilidade e de redução/direcionamento da visibilidade nas mídias sociais. Buscamos atendê-lo a partir da investigação empírica proposta, ancorada pelas descobertas dos caminhos teóricos que percorremos. Envolveram, portanto, as análises dos relatos das entrevistas (conforme detalharemos adiante) e as questões teóricas movimentadas e que fundamentaram a investigação.

Constituem os objetivos específicos:

- Explicar objetivos/interesses basilares para a tomada de decisão pelo desenvolvimento e implementação de estratégias de invisibilidade;
- Evidenciar a incidência e o nível de contribuição das agências de comunicação digital quando da opção por estratégias de invisibilidade na Web.

Após apresentarmos as questões de pesquisa e os objetivos, cabe ressaltarmos que o interacionismo simbólico é a perspectiva epistêmica na qual esta pesquisa está ancorada. Nesse sentido, de modo sucinto, destacamos aqui alguns de seus pressupostos que fundamentaram nosso olhar sobre o objeto de estudo. Primeiro, destacamos que a decisão por esses fundamentos revela a compreensão e o ponto de vista de que o fenômeno da comunicação se efetiva no

processo de interação simbólica<sup>7</sup>, ou seja, na codificação e descodificação de signos verbais e não-verbais entre os interlocutores. Para observá-lo, contudo, não é possível separá-lo em partes, pois “[...] uma análise da comunicação é antes de tudo uma análise situacionista” (FRANÇA, 2008, p. 85), da situação como um todo, indo de encontro a dicotomias (e tentativas de dissociação) como indivíduo/sociedade, interior/exterior e mente/conduta. Segundo Blumer (1980), essa perspectiva teórica considera que os significados são produtos sociais, resultantes dos processos interativos – que congregam indivíduos, organizações e sociedade, sem possibilidade de ignorar/fragmentar os contextos em que a interação e os atos sociais ocorrem. Nesse viés, valemo-nos também das contribuições de Goffman (2009) acerca das trocas e representações simbólicas, caracterizadas como dramáticas, a partir de lentes sociológicas sobre a vida social.

A origem dos estudos interacionistas, que teve George Herbert Mead como um dos principais geradores desse movimento (LITTLEJOHN, 1982), está estritamente ligada ao campo da sociologia e proporciona uma perspectiva mais ampla para as pesquisas acerca do papel da comunicação na sociedade. No entanto, é importante atentar para o fato de que o interacionismo simbólico não se constitui, em realidade, em uma teoria. “Trata-se, antes, de uma perspectiva ou orientação teórica que pode englobar numerosas teorias específicas” (LITTLEJOHN, 1982, p. 65) e que, nesse sentido, guia nosso olhar neste estudo. Importa mencionar ainda que Mead, apesar de não ter sido um teórico da comunicação, ocupou lugar central na reflexão sobre processos comunicativos, inaugurando o seu eixo explicativo mais importante, conforme assegura França (2008). Para a autora (ibidem, p. 79), ancorada em Mead, o que caracteriza a comunicação é “[...] a existência de significados distintos e compartilhados, e de um processo de mediação”. Nesses encontros, e a partir dessas trocas, somos capazes de (tentar) estimular o comportamento do outro e, para obter melhores resultados, é provável que busquemos nos colocar no lugar desse sujeito em relação, tentando antever suas prováveis respostas ao que buscamos estimular/afetar. Com isso e diante disso, a tendência é que ajustemos nossos gestos. “A proposta central da comunicação é esta afetação mútua” (FRANÇA, 2008, p. 79), a qual sinaliza que, em um processo comunicativo, os participantes são igualmente convocados e saem dele “modificados”.

---

<sup>7</sup> Interações não-simbólicas são aquelas em que as reações são automatizadas. Blumer (1980) cita como exemplo um boxeador que, ao perceber um golpe, levanta o braço para se defender. Isso se caracteriza meramente como reflexo.

Para Blumer (1980) são três as premissas do Interacionismo Simbólico: 1) os seres humanos agem a partir dos significados oferecidos pelo mundo; 2) os significados provêm da interação social com outro(s); e 3) os significados se deslocam a partir dos processos interpretativos que ocorrem quando entramos em contato com os elementos (BLUMER, 1980). Destacamos o segundo item, pois, de acordo com o autor, difere de outras abordagens mais tradicionais, que sinalizam que o significado é intrínseco ao elemento que o contém ou é fruto de um acréscimo psíquico que a pessoa faz sobre o elemento com o qual entra em contato. Para o interacionismo simbólico, porém, o significado é produzido a partir das interações humanas. É, portanto, um produto social, interpretativo.

Goffman (2009) assegura que, ao adentrar na presença de outros, os indivíduos buscam informações para que discirnam sobre os melhores caminhos e mecanismos de interação. A tentativa envolve o prognóstico dos possíveis impactos que decorrerão do que for enunciado/apresentado. A partir disso, esse sujeito passa a se expressar a partir de duas atividades significativas: a primeira se limita a símbolos verbais ou seus substitutos, com o propósito de que a informação seja veiculada; a segunda assume diversos elementos e nuances que, na leitura dos outros, podem representar as manifestações de diferentes intencionalidades. Para o autor, “o indivíduo evidentemente transmite informação falsa intencionalmente por meio de ambos tipos de comunicação” (ibidem, p. 12). Quando se refere à primeira alternativa, constitui-se em fraude, pois uma falácia está sendo apresentada na condição de verdade. Já, na segunda possibilidade, revela-se como dissimulação.

As fraudes e dissimulações podem atender a diferentes propósitos, dentre eles o desejo que se pense bem do indivíduo enunciator e que haja pré-disposição à sequência da relação. Isso nem sempre pode ser conduzido por um viés de conformidade; ao contrário, pode se revelar a partir de trapaça, indução ao erro, oposição ou insulto, sempre condicionado à tentativa de controlar a conduta desse outro. Assim, há manipulação de sentidos que tendam a conduzir esse outro a atuar de algum modo que, embora soe voluntário, não o seja de fato.

Mead usou como unidade de base para suas análises o ato social, o que “inclui uma área manifesta ou pública, e um domínio encoberto ou privado”, sendo que o ato se traduz em uma “unidade completa de conduta [...], a qual não pode ser analisada em subpartes específicas” (LITTLEJOHN, 1982, p. 68), nem compreendida em perspectiva unilateral, conforme comentamos. Afinal,

Os atos inter-relacionam-se e estruturam-se uns sobre os outros, em forma hierárquica, ao longo da vida da pessoa. Os atos começam com um impulso; envolvem percepção



e atribuição de significado, repetição mental e ponderação de alternativas na cabeça da pessoa, e consumação final. Em sua mais básica forma, um ato social é uma relação triádica que consiste num gesto inicial de um indivíduo, uma resposta a esse gesto por outro indivíduo (encoberta ou abertamente), e uma resultante do ato, a qual é percebida ou imaginada por ambas as partes na interação (LITTLEJOHN, 1982, pp. 69).

Podemos compreender que a fala de Littlejohn (1982), apropriada ao contexto das mídias sociais, indica que os repertórios adquiridos pelas pessoas nesses espaços e no conjunto das demais experiências se acumulam e ressignificam as leituras dos signos que circundam/povoam esses *sites*. A priori, esses gestos carecem de significado. É no embate cotidiano, nas relações estabelecidas, que se tornam significantes. Nesse ponto, há comunicação, pois, uma vez que se tornam símbolos, há partilha de sentidos entre os participantes do ato (FRANÇA, 2008). Ainda, a competência de significação pode permitir às organizações compreender as reações possíveis diante de um conjunto de gestos, práticas e atitudes. Se desfavoráveis, provavelmente irão obrigar as organizações a remodelar comportamentos, projetos e práticas. Tal processo pode levá-las a criar mecanismos visando a outras respostas, e a incorporar essas práticas ao leque de alternativas que guiam suas movimentações nesses espaços.

Para Mead (1967), o homem é um ator (não um reator), e a conduta humana necessita ser estudada e explicada em termos sociais, ou seja, inserida em contextos da sociedade. Uma dimensão fundamental, nesse sentido, é a possibilidade de cooperação, na qual se compreendem as intencionalidades do outro e se busca responder do modo apropriado. Tal processo se efetiva mediante símbolos que são interpretados pelo receptor, atribuindo significado aos mesmos<sup>8</sup>, fato que distingue a comunicação do homem em sociedade.

O conceito de símbolo significativo, por sua vez, consiste em gestos que expressam um significado compartilhado (LITTLEJOHN, 1982). “Em virtude de nossa capacidade para vocalizar símbolos significantes, podemos literalmente ouvir-nos e, assim, responder a nós próprios como os outros nos respondem”, de acordo com Littlejohn (1982, p. 70). Mead se refere ao fato de que o emissor pode se colocar no lugar do outro, enquanto receptor, pressupondo como a mensagem será recebida e, assim, “alinhar” a interação. Evidentemente, esse “colocar-se no lugar do outro” nunca é exato, mas permite vislumbrar leituras possíveis e, com isso, orientar a ação de quem enuncia. Para Blumer (1980, p. 132), essas leituras conduzem

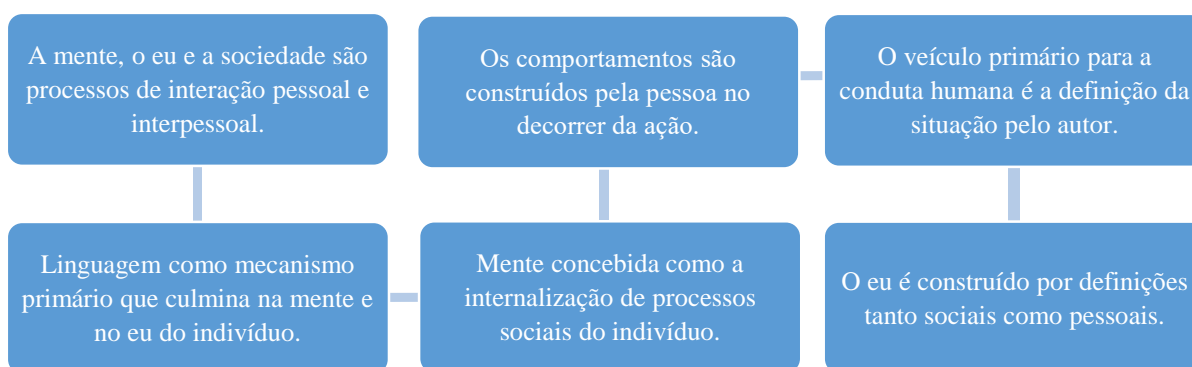
---

<sup>8</sup> Mantivemos a expressão receptor, por ser o termo empregado nos estudos citados. Contudo, a própria abordagem nos leva a crer que a carga de passividade do termo não o torna o mais adequado, pois evidenciamos o protagonismo que possui no processo de significação.

à formulação de linhas de conduta e comportamento, o que abrange aspectos como “[...] desejos e necessidades, seus objetivos, os meios disponíveis para a consecução destes, os atos e os atos antecipados de outrem, a imagem que faz de si mesmo e o provável resultado de uma determinada linha de ação”.

Na Figura 1, destacamos as seis proposições teóricas básicas do interacionismo simbólico, com base em compilação de artigos publicada por Manis e Meltzer, em 1972.

**Figura 1** – Premissas do interacionismo simbólico



Fonte: Manis e Meltzer (1972 citado por LITTLEJOHN, 1982, p. 65-66).

Partimos do entendimento, portanto, de que as pessoas possuem poder de simbolização. Com isso, suas leituras de mundo e dos contextos são pautadas pelas circunstâncias e pelo modo como definem as situações. Outro termo importante para compreender a perspectiva do interacionismo simbólico é o de codificação, que consiste no processo de relacionar signos com os seus referentes. Signo, por sua vez, é concebido como algo que é aceito para representar alguma coisa que não ele próprio. Littlejohn (1982, p. 116) afirma que

Os signos são usados para gerar e formular o comportamento. Como um signo representa alguma outra coisa que não ele mesmo, suscita no organismo respostas em relação a objetos, eventos ou condições significadas. Assim, as pessoas usam signos para manipular seu próprio comportamento e o comportamento dos outros. Por vezes, os signos evocam identificação e conscientização, ajudando assim à percepção.

É a imagem global do complexo de signos, portanto, que gera os significados das mensagens. Aplicando esse pensamento ao contexto das estratégias de (in)visibilidade, entendemos que, dentre outras questões, seria inadequado estudá-las ignorando as

características das mídias sociais nas quais são estabelecidas, pois é nesse universo que se inserem.

Afinal, na perspectiva a que nos ancoramos, não é possível pressupor uma codificação linear/exata entre o polo emissor e o receptor. Para Machado (2001, p. 282), essa abordagem “[...] opera basicamente com a noção de mensagem como sistema suscetível a codificações, ou seja, um sistema organizado de signos que uma vez postos em circulação provoca resposta que não é uma mera descodificação”. O interpretante, portanto, assume um papel de decisor, mesmo que inconsciente, sobre os sentidos produzidos.

Nessa direção, segundo Carvalho, Borges e Rêgo (2010, p. 146), o interacionismo simbólico é “[...] uma das abordagens mais adequadas para analisar processos de socialização e ressocialização e também para o estudo de mobilização de mudanças de opiniões, comportamentos, expectativas e exigências sociais”. Em nossa pesquisa, não nos propomos a investigar as possíveis (re)leituras dos sujeitos diante das estratégias de (in)visibilidade – o que pode ser objeto de investigações futuras. Contudo, as reflexões feitas à luz do interacionismo simbólico ajudam a discernir que as referidas estratégias poderão ser compreendidas pelo conjunto (aparente ou não) de signos postos em circulação nas mídias sociais.

Além disso, compreendemos que a ambiência das mídias sociais pode ser concebida como palcos de simulações no qual as organizações e as agências buscam bons desempenhos<sup>9</sup>. Recorrem, também, a máscaras, comumente articuladas a partir de padrões de comportamento e linguagem e utilização dos melhores recursos com fins aos objetivos a que se propõem, em diferentes contextos e situações. Os interlocutores, os públicos, igualmente, são personagens conduzidos por outros sujeitos, que protagonizam os atos junto às organizações. E é a partir das relações que vão se estabelecendo que os rumos são constantemente revistos e os sentidos, rearticulados e ressignificados.

Essas reflexões soam oportunas e apropriadas para (re)pensar as organizações e suas dinâmicas nas mídias sociais. Que máscaras são assumidas em situações em que se espera visibilizar ou invisibilizar algo? Será que a visibilidade de algo pode encobrir o desejo de ofuscamento e restrição de visibilidade de outros elementos que se quer ocultar? Quais os artifícios sociotécnicos e recursos capazes de impactar sobre a atuação dos atores? Que procedimentos as agências e organizações adotam para que consigam fazer leituras mais acertadas sobre o comportamento do outro e possíveis reações a partir da oferta de símbolos?

---

<sup>9</sup> Neste parágrafo, recorreremos às metáforas de Goffman (2009). Ele reflete sobre as noções de “simulações”, “máscaras”, “palco”, “representação”, dentre outras.

Essas são algumas inquietações que, embora não constituam nossos problemas de pesquisa, inseriram-se em nossas reflexões durante os estudos que viabilizaram esta tese.

É esse olhar que permitirá pensarmos sobre as mídias sociais como espaços que abrigam atos sociais (processos essencialmente comunicativos) a partir de gestos (significantes)<sup>10</sup>, os quais sinalizam comportamentos socialmente apropriados. Nesse sentido, o fato de não estar visível envolve as tentativas de que ocorram outras interações, que não aquelas desconfortáveis às organizações, isentando-as de críticas/julgamentos e contribuindo para que os olhares dos públicos sejam deslocados a zonas (mais) confortáveis. O ato de silenciar ou de visibilizar outras possibilidades (provavelmente favoráveis) envolve a exibição de gestos que possivelmente busquem despertar leituras consonantes aos desejos de posicionamento – ou, minimamente, evitar a potencialização de crises de imagem. Pensar estratégias de invisibilidade, nesse contexto, passa por refletir sobre características, especificidades, dinâmicas e algoritmos<sup>11</sup> de (in)visibilidade das próprias mídias sociais.

Justificamos a realização desta pesquisa por algumas razões, a seguir detalhadas. A primeira, refere-se aos impactos que as estratégias de invisibilidade podem causar à sociedade. Conforme ressaltamos, envolvem questões que vão desde a impossibilidade de acesso dos públicos a conteúdos de interesse e relevantes até o descumprimento de questões éticas e legais. Henriques e Silva (2014) afirmam, ao tratarem sobre *astroturfing*<sup>12</sup>, que essa prática ganhou visibilidade após denúncias e, em alguns casos, comprovação de que estava sendo aplicada por grandes organizações e também por governos. Em artigo publicado em 2014, os autores citam uma série de agências de relações públicas protagonistas nesses episódios, dentre elas as principais do mundo, como a Edelman, APCO WorldWide, Burson-Marsteller, Finn Partnes<sup>13</sup>. Inclusive, as associações profissionais de relações públicas dos Estados Unidos e do Reino Unido incluíram essa questão em seus códigos de ética, orientando que essa prática não seja empregada. No Brasil, não há regulações nesse sentido, a não ser aquelas que tratam sobre a clareza na identificação de conteúdo publicitário nas mídias sociais, que não pode (ou não deveria) ser confundido com conteúdo orgânico – aquele postado sem investimento e que desperta interesse nas pessoas de modo espontâneo. Evidentemente, essa é apenas uma dentre

---

<sup>10</sup> Segundo França (2008, p. 75), “Os gestos fazem parte do ato social; eles estabelecem o início do ato e constituem um estímulo para outros organismos que dele participam”.

<sup>11</sup> Algoritmos, no contexto das mídias sociais, são critérios automáticos que determinam a entrega de conteúdo, ou não, e com qual nível de priorização e recorrência.

<sup>12</sup> Trataremos sobre esse conceito no capítulo 2.

<sup>13</sup> Essas agências, segundo *ranking* publicado pelo portal norte-americano O’Dwyer’s (2017), são respectivamente a primeira, terceira e a quarta com os maiores faturamentos anuais, no mundo.

outras possíveis estratégias adotadas. Por serem comprovadas, contudo, sinalizam a relevância de estudos que as investiguem e atentem para outros aspectos dessa discussão.

A segunda razão é a inexistência de estudos no Brasil com foco em estratégias de invisibilidade e de restrição/direcionamento da visibilidade. Em nosso entendimento, isso sinaliza que as reflexões propostas são oportunas. Preocupa-nos a lacuna teórica e a ausência de esforços no sentido de investigar, refletir (e, quiçá, questionar) essas estratégias. Essa ‘oportunidade’ também foi percebida ao buscarmos, na base de dados ProQuest, produções científicas reconhecidas internacionalmente. No Brasil, há estudos que tangenciam o tema. Parece-nos que os mais aderentes são os de Henriques e Silva (2014) e Henriques (2012), que apresentamos no decorrer do texto e que dialogam com a nossa perspectiva. Não localizamos estudos que realizem o percurso ao qual nos propomos, no contexto das mídias sociais.

Por fim, consideramos que o tema ganha relevância pelo fato de as mídias sociais terem 2.789 bilhões de usuários ativos no mundo (HOOTSUITE, 2017), o que representa 37% de toda a população. Desses, 2.549 bilhões acessam essas mídias por dispositivos móveis, o que significa que os usuários podem se vincular a esses espaços durante diversos momentos de suas jornadas diárias, em casa, no trabalho, em espaços de estudo e de lazer. Na América do Sul, o percentual de usuários das mídias sociais chega a 59% de toda a população – menor apenas que o da América do Norte, o que indica a relevância (e a oportunidade) de pesquisas que envolvam as mídias sociais nessas macrorregiões. Soma-se a esses dados o fato de que o avanço vertiginoso da internet não tem permitido a pesquisadores que acompanhem com endosso científico as tantas mudanças provocadas por essa tecnologia (CASTELLS, 2004) – especialmente quando comparada a produções empíricas. Além disso, são tempos de recorrentes crises – nas esferas social, política e econômica –, o que contribui para a visibilidade cotidiana de assuntos relevantes à sociedade nesses espaços, que costumam ser percebidos pelo seu potencial libertador e de livre acesso. É oportuno refletirmos sobre até que ponto essas são as características predominantes e o quanto/de que maneira/a partir de quais iniciativas e caminhos as agências e as organizações assessoradas (não) contribuem para esses cenários.

Para atender aos objetivos desta pesquisa, realizamos uma revisão teórica sobre as temáticas entendidas como centrais diante do objeto, dentre elas comunicação organizacional, estratégia, comunicação digital e, sobretudo, o que tangencia ou contribui para pensarmos acerca das estratégias de visibilidade e invisibilidade nas mídias sociais. Além disso, realizamos entrevistas de cunho qualitativo com 17 profissionais de comunicação que atuam em 14

agências de comunicação e agências de comunicação digital<sup>14</sup>. Entrevistamos sujeitos que atuam no assessoramento a organizações, especificamente no que se refere à presença nas mídias sociais. Entendemos que essas agências (e seus profissionais) são centrais para a reflexão proposta na tese, pois detêm conhecimento sobre técnicas/caminhos para reduzir a visibilidade das organizações nas mídias sociais<sup>15</sup>.

A tese está estruturada em sete capítulos. O primeiro é a introdução. No segundo, destacamos reflexões sobre os tempos que vivemos, pautados pelas tecnologias e pelas noções de visibilidade, de um lado, e de invisibilidade e restrição da visibilidade, de outro, a partir de contribuições de Thompson (2008), Castells (2004, 2005) e Lipovetsky (2004). Também nos apropriamos de dados divulgados no portal Hootsuite (2017), que tratam da penetração e de características da internet em alguns países.

O terceiro capítulo, por sua vez, trata sobre comunicação organizacional. Indicamos o nosso lugar de fala e as perspectivas conceituais que conduzem as reflexões propostas. Afinal, há uma diversidade de entendimentos e mesmo de paradigmas que revelam diferentes olhares sobre essa área. Medina (2017), Ruppenthal (2013), Putnam, Philips e Chapman (2012), Baldissera (2010, 2009), Curvello (2009) e Scroferneker (2006) são alguns dos autores acionados para essa reflexão. Ainda, tratamos das diferentes abordagens conceituais sobre estratégia, a partir de visões e perspectivas acerca do termo. O propósito foi evidenciar nossa concepção sobre estratégia, pois ela é fundamental para identificarmos os caminhos de invisibilidade e de redução/direcionamento da visibilidade. Nesse sentido, recorreremos à Gomes (2014), Schoemaker, Day e Snyder (2013), Bulgacov e Marchiori (2010) e Mintzberg (2006).

No quarto capítulo, tratamos das interfaces entre comunicação organizacional e comunicação digital, pautados por Magalhães (2016), Martino (2015), Santaella (2010), Castells (2009) e Lévy (2000). Observamos questões que envolvem comunicação digital, especialmente no contexto e no ambiente das mídias sociais. Refletimos sobre a presença das organizações nesses espaços e sobre o modo como as noções de (in)visibilidade se inserem nas práticas desenvolvidas. Vasques (2017), Baldissera (2016), Costa (2016) e Thompson (2007) também contribuem com as discussões. Nesse capítulo, tratamos das estratégias de (in)visibilidade reveladas pela revisão teórica.

O quinto capítulo apresenta os procedimentos metodológicos da investigação, sobretudo os critérios de seleção dos/as entrevistados/as e a opção pela Análise de Conteúdo (AC)

---

<sup>14</sup> Os critérios que nos levaram a este conjunto de profissionais estão descritos no item 5.2.

<sup>15</sup> Os procedimentos metodológicos estão detalhados no capítulo 5.

(BARDIN, 2011) como alternativa para as reflexões que advém dos dados empíricos coletados. Nesse item, comentamos sobre características dos sujeitos entrevistados para termos clareza acerca dos diversos lugares de fala. No sexto capítulo, por sua vez, apresentamos as estratégias de invisibilidade e de redução/direcionamento da visibilidade nas mídias sociais. Iniciamos por detalhamentos sobre a unidade de contexto, revelamos as categorias e subcategorias apreendidas e aprofundamos os contextos de cada uma das estratégias e ênfases. Por fim, apresentamos as considerações às quais chegamos com a realização da nossa pesquisa.

Esperamos que a pesquisa contribua para o aprofundamento das reflexões de comunicação organizacional, particularmente em sua relação com as estratégias de (in)visibilidade de assuntos nas mídias sociais. Compreender essas estratégias discursivas e de gestão e problematizá-las significa pensá-las sob a ótica das pessoas, dos públicos, que diariamente têm acesso/consomem e interagem com os signos postos em circulação, nem sempre com discernimento e potencial crítico e reflexivo diante do que está sendo visibilizado (ou não). Avançar na compreensão dessas questões pode colaborar para que vejamos esses espaços para além dos sentidos já postos, para que tenhamos mais clareza sobre outras dinâmicas possíveis, que podem estar a serviço exclusivamente das organizações.

## 2 VISIBILIDADE, INVISIBILIDADE E TICs

Neste capítulo, discutimos questões e noções centrais para a pesquisa e que, do ponto de vista teórico-conceitual, ancoram o estudo. Iniciamos por uma apresentação sobre algumas características relevantes dos nossos tempos e da sociedade em um sentido mais amplo, plano de fundo no qual se inserem as mídias sociais e os possíveis desejos de (in)visibilidade das organizações. Acionamos noções que envolvem as Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), a visibilidade e a exposição no contexto contemporâneo, bem como as perspectivas que podem tornar tanto a espetacularização quanto o silenciamento horizontes organizacionais. Problematizamos essas questões à luz de preceitos do interesse público.

### 2.1 QUESTÕES DO CONTEMPORÂNEO E DAS TECNOLOGIAS

Para iniciar as reflexões, propomos a apresentação de questões relacionadas ao contexto contemporâneo que contribuem para o desenho dos cenários nos quais se insere esta pesquisa. Entendemos, pois, que é inviável discutir o nosso objeto sem considerar os contextos nos quais ele se situa. Neste capítulo, o enfoque está no modo como as TICs impactaram e, de alguma maneira, redimensionaram hábitos e aspectos fundamentais do nosso cotidiano.

Lipovetsky (2004), ao se referir à chamada pós-modernidade, lembra que o surgimento da expressão, na década de 1970, estava associado ao contexto de disrupções arquitetônicas. Afirmar que a pluralidade das sociedades se mostrava mais aparente, derrotando/desconstituindo os alicerces de uma racionalidade extrema e, por vezes, absolutista. Eram sinais de contextos mais diversos, mais facultativos, nos quais viria a predominar a temporalidade do efêmero, do instantâneo, do aqui-agora. O autor, contudo, prefere nominar esse período de outra forma. Comenta que eram claros os sinais de que se tratava de uma “modernidade de novo gênero” e não de uma real superação do período anterior. O termo pós-moderno não teria condições de expressar o novo – o tempo que se anuncia. “O rótulo pós-moderno já ganhou rugas”, afirma Lipovetsky (2004, p. 52), sugerindo que passamos a viver o que ele denomina hipermodernidade. Para o autor, “tudo foi muito rápido: a coruja de Minerva anunciava o nascimento do pós-moderno no momento mesmo em que se esboçava a hipermodernização do mundo” (LIPOVETSKY, 2004, p. 53). A partir daí, busca ratificar sua perspectiva sobre acontecimentos que, segundo ele, de fato sinalizam novos tempos, como o menor desequilíbrio



entre os papéis vinculados ao sexo (a divisão estereotipada entre práticas masculinas e femininas) e o enfraquecimento do papel da Igreja na vida social.

As perspectivas apresentadas por Lipovetsky (2004) sinalizam que o modo de funcionamento do social foi reorganizado. A sociedade agora se associa/vincula fortemente às noções de consumo e de excesso. Cada vez mais, são ofertadas no mercado uma infinidade de marcas, produtos e serviços, elevando de modo vertiginoso a competitividade. “A escalada paroxística do ‘sempre mais’ se imiscui em todas as esferas do conjunto coletivo” (LIPOVETSKY, 2004, p. 55, grifo do autor) e contribui para a validação de contextos de individualismo, de exaltação dos desempenhos (hiper)qualificados e, ao mesmo tempo, de ascensão de patologias, distúrbios e excessos comportamentais – o que se refere às pessoas individualmente e também às organizações, como conjuntos de sujeitos.

Essas questões resultam da sociedade em rede<sup>16</sup> e, ao mesmo tempo, se exercem sobre ela, conformando-a. Importa marcar que a noção de sociedade em rede (CASTELLS, 2005) surge a partir das revoluções das tecnologias da informação, que ganharam força no final do segundo milênio e impulsionaram a remodelação das dimensões tempo e espaço, e apresenta-se interconectada por um conjunto de nós, sendo esses “[...] o ponto no qual uma curva se entrecorta” (CASTELLS, 2005, p. 566). Essa sociedade transforma-se pelas tecnologias ao mesmo tempo em que as constrói e as incorpora. Castells (2005, p. 45) destaca que “[...] a tecnologia (ou sua falta) incorpora a capacidade de transformação das sociedades, bem como os usos que as sociedades, sempre em um processo conflituoso, decidem dar ao seu potencial tecnológico”. Efetivamente, nessa abordagem, são dimensões indissociáveis, que articuladas geram outras conjunturas.

Para Castells (2005), são cinco as características da revolução tecnológica: 1) em primeiro lugar, a informação é a matéria-prima, uma vez que o papel das tecnologias é atuar sobre sua organização e sobre os modos como ela é ofertada à sociedade. Esse ponto reforça a ideia de que as tecnologias não são o fim, mas o meio que permite uma reestruturação dos modos de conceber/conhecer/ler o mundo, decorrente do acesso (facilitado) às informações; 2) o segundo aspecto é a incidência dos efeitos das novas tecnologias nas nossas vidas, o que se deve ao fato de a informação integrar e envolver todas as atividades dos seres humanos; 3) depois, a lógica das redes envolve o potencial adaptativo e de constante aprendizado e reorganização. Na medida em que as experiências e os relatos que envolvem as TICs avançam,

---

<sup>16</sup> “Sociedade em rede” é expressão empregada por Castells (2005) para descrever o atual contexto (Era da Informação).

o seu crescimento se torna exponencial, em resposta às fragilidades e oportunidades que essas descobertas evidenciam – isso também aponta a incerteza como característica intrínseca à lógica das redes; 4) também, a flexibilidade pauta o modo de as organizações e de os sujeitos atuarem nesses espaços, tornando reversíveis os caminhos adotados, o que dialoga com a fluidez que marca o nosso modo atual de organização, em nível individual e coletivo; e, por fim, 5) é visível a ascendente convergência de tecnologias para sistemas cada vez mais integrados e convergentes.

Com isso, Castells (2005) afirma que essa revolução tecnológica, como evento histórico, induz a um conjunto de discontinuidades nas bases culturais, econômicas e sociais, constituindo o tecido a partir do qual as atividades humanas se entrelaçam. Nesse viés, Baldissera (2014, p. 1) ressalta que, “entre apologias e condenações, paixões e aversões; entre resistências de viés apocalíptico e integrações acríticas, a sociedade percebe-se tecida em tecnologias” que passam a ser constitutivas de novas sociabilidades e se mostram cada vez mais naturalizadas em nosso cotidiano. Isso significa que essa revolução não cria “parcelas de mundo” distinguíveis, fragmentos de experiências *online* e *off-line*, mas impacta diretamente nossa condição integral como humanos, nossas atividades e nossos modos de relacionamento (consigo e com os outros – nossas relações interpessoais), nossas concepções e formas de existir no mundo, nossas ações e nossa interdependência sistêmica.

Nesse viés, importa destacar que não é a centralidade dos conhecimentos e da informação que caracterizam a referida revolução, mas, sim, os seus usos, as suas aplicações para a geração de algo novo/diferente, por vezes disruptivo. Isso avança na medida em que os sujeitos se apropriam dessas possibilidades e as redefinem, amplificando impactos e sugerindo alternativas. “Assim, computadores, sistemas de comunicação, decodificação e programação genética são todos amplificadores e extensões da mente humana” (CASTELLS, 2005, p. 69), constantemente reorganizados a partir dos rearranjos que as pessoas motivam, provocam e conduzem.

Essa complexidade estrutural está vinculada a rupturas nos modos de consumir (produtos, serviços, marcas)<sup>17</sup> e de conceber questões das nossas vidas. A partir de um sobrevoo, podemos citar como “provas” dessa revolução, desses novos/outros tempos, a reorganização de alguns referenciais sobre a morte e a alimentação, campos que, segundo

---

<sup>17</sup> É oportuno atentar que essas noções, por vezes apresentadas quase que homogêneas, se diferem entre as nações, pois estão imbricadas a questões como o “desenvolvimento” histórico, a cultura, a economia, as instituições mais consolidadas e as relações específicas com o capitalismo e a tecnologia informacional (LIPOVETSKY, 2004).

Lipovetsky (2004), sofreram mudanças vertiginosas à luz do avanço das TICs. Essa “engrenagem do extremo”, outra característica acentuada, também pode ser visualizada na insensatez do consumo e nas compulsões e vícios que envolvem o campo alimentício e de bebidas. “A era hipermoderna produz num só movimento a ordem e a desordem, a independência e a dependência subjetiva, a moderação e a imoderação”, assegura Lipovetsky (2004, p. 56). Para o autor, predominam a temporalidade presentista, a exaltação do aqui-agora, de um presente bem vivido que é sinal de um futuro eufórico e audaz, do sempre mais – como, por exemplo, nas dimensões da rentabilidade, do desempenho, da flexibilidade e da inovação.

Nesse sentido, cabe destacar a internet, especialmente a partir da *World Wide Web* (WWW<sup>18</sup>), responsável pelo salto tecnológico que permitiu que a internet fosse difundida, uma vez que passou a organizar “[...] o teor dos sítios [...] por informação, e não por localização, oferecendo aos usuários um sistema fácil de pesquisa para procurar as informações desejadas” (CASTELLS, 2005, p. 88). A internet é a marca que caracteriza a Era da Informação e materializa a sociedade em rede. Ela articula-se com a noção de hipermodernidade (LIPOVETSKY, 2004) por congregar/contemplar as características dessa nova ambiência social/cultural e por ser palco de manifestações que sinalizam a expressão desses tempos. Para Lipovetsky (2004), a internet é uma demonstração da hipermodernidade a partir da expressividade de milhões de *sites* e bilhões de páginas. E, segundo Castells (2005), o surgimento de navegadores e mecanismos de pesquisa criaram as condições para que uma “teia mundial”, uma rede, fosse estabelecida. Fazendo menção à Galáxia Gutemberg, Castells (2004) garante que passamos a viver a Galáxia Internet; lembrando que, em 1995, primeiro ano em que o WWW foi utilizado, éramos 16 milhões de usuários e, no início de 2001, já havia 400 milhões de pessoas conectadas à internet e hoje, somos quase quatro milhões de usuários (conforme detalhamos a seguir). Para Freedman (2012), esses impactos abarcam as maneiras como nos socializamos, nos divertimos, aprendemos sobre o mundo, conduzimos assuntos públicos e, especialmente, administramos os negócios.

Nesse espaço, os sujeitos têm condições de recriar suas relações sociais, contribuindo para novos modelos de sociabilidade, baseados no individualismo em rede – entendido por Castells (2004, p. 161) como “[...] um modelo social, não uma coleção de indivíduos isolados”. De qualquer modo, relações frágeis sobrepõem-se às duradouras, pois é muito ágil o movimento

---

<sup>18</sup> A *World Wide Web* foi inventada na Europa, em 1990. A partir disso foram desenvolvidos os primeiros navegadores e *sites*.

duplo do ligar-se e desligar-se da rede e as mudanças de interesses<sup>19</sup>. A dinâmica e o fluxo de novas relações, porém, se mantêm a partir de alianças que são feitas com o propósito de mobilizar a atenção sobre determinados assuntos, pois as redes (não estamos nos referindo às mídias sociais) são construídas a partir dos encontros entre sujeitos que partilham valores, afinidades e/ou projetos.

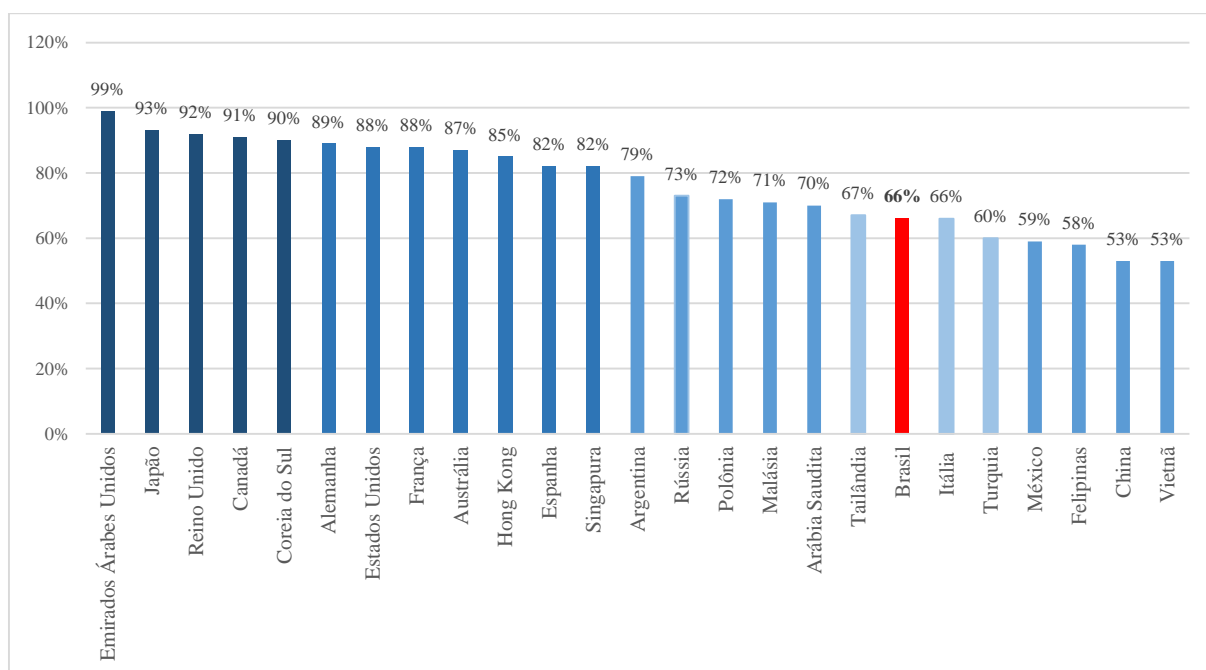
Um aspecto importante sobre a internet – que está relacionado à terceira característica da revolução tecnológica, que trata do potencial adaptativo e de constante aprendizado e reorganização da rede (CASTELLS, 2004) – é que os processos de aprendizado e de aperfeiçoamento são muito ágeis quando comparados a experiências anteriores que envolveram tecnologia. Isso se dá à medida que implementações com fins à melhoria tendem a ser realizadas e disponibilizadas a todo o mundo, de modo que a percepção sobre sua efetividade (ou necessidade de novos ajustes) ocorra em tempo real. “Esta é a razão pela qual a Internet cresceu e continua a crescer, a um ritmo sem precedentes, não só em número de redes, mas também na variedade das suas aplicações” (CASTELLS, 2005, p. 46).

A previsão de Castells, em 2004, era de que, até o ano 2010, o número de pessoas com acesso à Internet seria de 2 milhões. Hoje, a penetração da internet na sociedade alcança 50% da população, segundo dados do Hootsuite (2017). Em uma população global de 7.476 bilhões de pessoas, 3.773 delas são usuários ativos. No Brasil, o percentual chega a 66% – 139.1 milhões em um total de 210.4 milhões de habitantes. Somos a 18ª nação com maior percentual no que se refere ao acesso à internet, como podemos observar no Gráfico 1.

---

<sup>19</sup> Essa noção da fragilidade das relações foi apontada em 2004. Hoje, compreendemos que as relações frágeis ainda se sobrepõem às duradouras, porém pela dinâmica desses espaços – não necessariamente pelo ato de ligar-se e desligar-se, porque a internet se insere no nosso cotidiano com outra consistência e mobilidade, aspectos que refletimos no Capítulo 4.

**Gráfico 1 – Penetração da internet por país**



Fonte: elaborado pelo autor, com base em Hootsuite (2017).

Os números evidenciam o avanço da internet. No contexto da América Latina, o Brasil é o segundo país em número de usuários, atrás da Argentina. São dados que demonstram que os contextos e cenários apresentados por Castells (2004, 2005) se inserem nos nossos espaços nacionais, com níveis de incidência que, naturalmente, diferem nas cidades e estados, mas que, em perspectiva abrangente, mostram-se relevantes. Além disso, outros dados igualmente chamam nossa atenção: 58% dos brasileiros são usuários ativos nas mídias sociais, 52% têm acesso à internet a partir de dispositivos móveis como celulares, *tablets* e *smartphones*, e o número de celulares é 14% maior que a quantidade de habitantes no Brasil – são 239.5 milhões de linhas para 210.4 milhões de pessoas (HOOTSUITE, 2017).

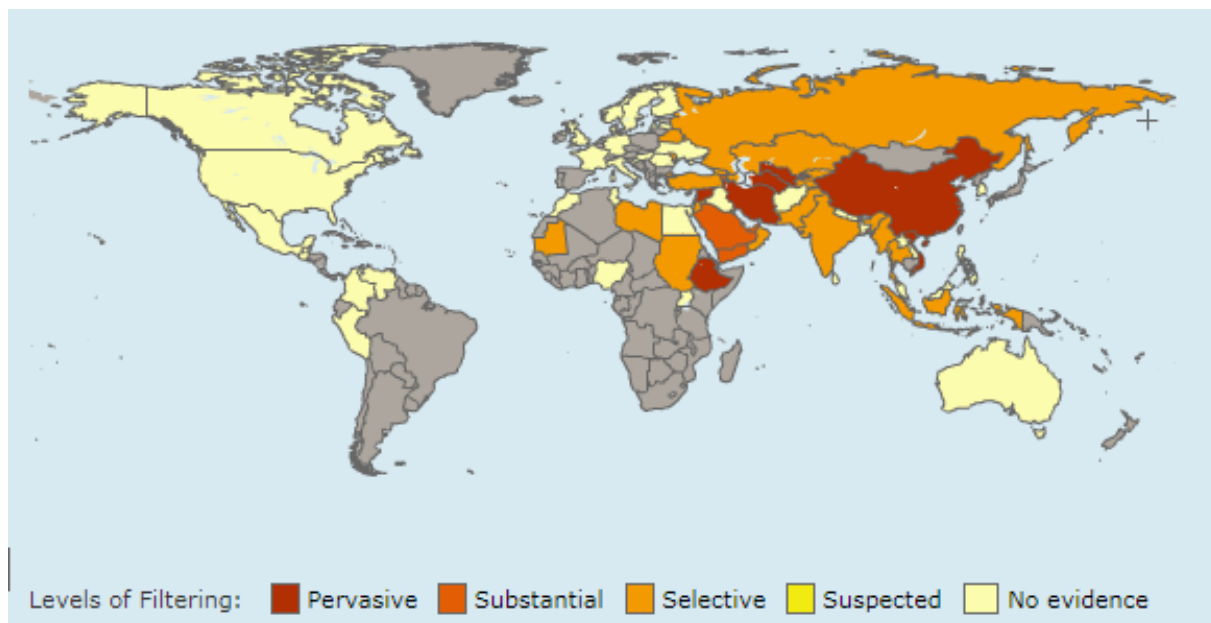
Também é interessante notar, desde já, que o acesso à internet não assegura o livre acesso a informações, matéria-prima da revolução tecnológica (CASTELLS, 2005). Países como a Coreia do Norte e a Rússia, sabidamente, realizam censuras a veiculações de conteúdos contrários a valores e posicionamentos estatais, recorrentemente destacadas nos relatórios da OpenNet Initiative<sup>20</sup> (2017). Esse aspecto é relevante por evidenciar a necessidade de olhares

<sup>20</sup> Se constitui em um “observatório” firmado a partir da parceria entre três instituições norte-americanas: o Citizen Lab na Munk School of Global Affairs, Universidade de Toronto; o Berkman Center for Internet & Society da Harvard University; e o Grupo SecDev (Ottawa). O propósito da OpenNet Initiative é “investigar, expor e analisar as práticas de filtragem e vigilância da internet de forma credível e não partidária” (OPENNET INITIATIVE, 2017).

críticos sobre os (des)usos e (in)apropriações da internet, pois são eles que (des)qualificam os potenciais da tecnologia (CASTELLS, 2005) e sinalizam, inclusive, os desejos de controle governamental sobre a livre circulação de informações e notícias.

Observemos dois exemplos, a partir de constatações apresentadas pela OpenNet Initiative (2017) em seu portal, sistematicamente atualizadas, relacionadas à censura e à filtragem de informações na Web. A Figura 2, a seguir, refere-se especificamente ao contexto político. Alguns países bloqueiam o acesso a relatos que manifestam pontos de vista opostos aos discursos oficiais de governos em exercício, bem como menções a direitos humanos, à liberdade de expressão, ao direito de minorias e a movimentos religiosos que vão de encontro às questões defendidas/pautadas no contexto político nacional. A Figura 2 apresenta a incidência, em uma escala que vai do nível “penetrante”, ou seja, rigoroso e consistente, até o de “suspeita” em relação a essas questões. Também há países que não apresentam evidências, o que não quer dizer que não existam bloqueios (ibidem).

**Figura 2** – Filtro da internet no contexto político mundial



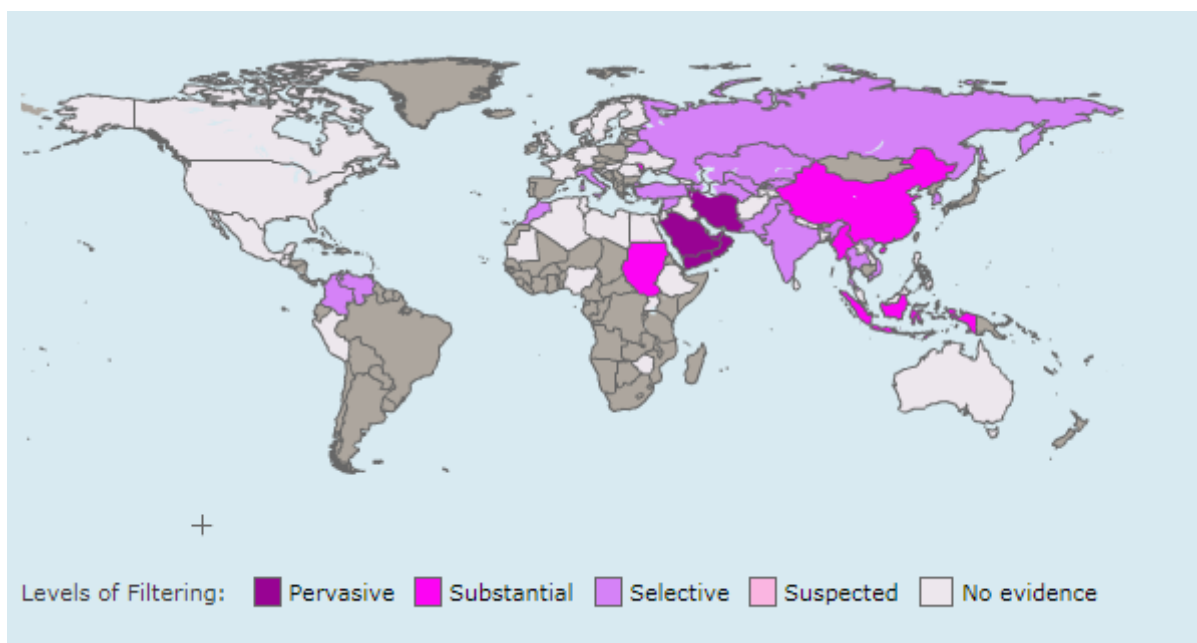
Fonte: OpenNet Initiative (2017).

O mapa apresenta países como China, Vietnã, Etiópia e Irã na escala mais subversiva e de censura de assuntos políticos. A China e o Vietnã constam na relação dos países com maior percentual de habitantes com acesso à internet. A Rússia e a Tailândia, que também estão no Gráfico 1, são mencionadas sob o nível de filtro “substancial”. Os dados levam a questionar o

quanto, efetivamente, a internet pode ser entendida como um caminho inquestionável para a liberdade – e o quanto é condicionada a modelos e questões históricas, culturais e políticas que antecedem e se interpõem a essa tecnologia.

A mesma abordagem, apresentada na Figura 2, é feita sob a ótica social. Nesse caso, os conteúdos censurados envolvem sexualidade, jogos de azar, drogas ilegais e álcool, além de outros temas que possam soar ofensivos ou que são sensíveis à sociedade. Quatro países são identificados na categoria mais elevada: Arábia Saudita, Irã, Omã e Iémen, todos asiáticos, conforme podemos notar na Figura 3.

**Figura 3** – Filtro da internet no contexto social mundial



Fonte: OpenNet Initiative (2017).

Nessa classificação, a China aparece no nível “substancial” e no nível “seletivo”; Rússia, Itália, Coreia do Sul, Turquia e Tailândia são citadas, o que reforça a perspectiva recém referida de que a internet está condicionada a permissões de acesso, que variam nas diversas regiões do mundo. O conteúdo distribuído, nesses casos, passa pela conexão dos assuntos e abordagens visibilizadas com os entendimentos/valores/pilares dos governos e das estruturas de poder. A censura política, portanto, é uma alternativa para não visibilizar assuntos desconfortáveis e entendidos como indevidos pelos governos desses povos.

Optamos por mencionar os estudos da OpenNet Initiative (2017) pois dialogam com a abordagem crítica e reflexiva da nossa pesquisa. Esse é um caminho de invisibilidade que, de

algum modo, torna-se aparente e explícito. No contexto contemporâneo, da sociedade em rede, porém, é possível que haja outras iniciativas de restrição da visibilidade, que partem dos riscos inerentes e, por vezes, decorrentes do potencial de exposição e das “quase-interações midiáticas” (THOMPSON, 2008). Essa segunda possibilidade que destacamos nos parece ainda mais perigosa, pois envolve alternativas sociotécnicas apuradas, possivelmente pouco transparentes aos públicos que se inserem nas mídias sociais e na internet de modo geral. No próximo item discutimos características da visibilidade a partir do entendimento de que a espetacularização é um processo que demarca o modo de agir e de se apresentar de muitas organizações.

## 2.2 NOÇÕES DE VISIBILIDADE

A partir dos aspectos apresentados no item anterior, quando evidenciamos características da sociedade em rede (CASTELLS, 2005) – situada em contextos hipermodernos (LIPOVETSKY, 2004) –, partimos para reflexões sobre as noções de visibilidade e exposição, que também são centrais para as reflexões que circundam o nosso objeto de estudo. Essa discussão se refere aos cenários vislumbrados e vividos com o desenvolvimento da internet, que predisuseram alternativas de visibilidade e novos olhares sobre o fenômeno da exposição.

O nosso lugar de fala, enquanto observadores da sociedade, constitui-se pela perspectiva das TICs e das mídias (que também apresentam novas possibilidades com o avanço das tecnologias). Ambas têm papel fundamental no (aparente) acesso às informações. Como nos indica Thompson (1998), elas estão diretamente relacionadas a mudanças importantes na vida social e política. “De uma forma profunda e irreversível, o desenvolvimento da mídia transformou a natureza da produção e do intercâmbio simbólicos no mundo moderno” (THOMPSON, 1998, p. 19).

O desenvolvimento dos meios de comunicação, sobretudo com a disseminação da internet, permitiu que sujeitos que não dividem um mesmo contexto espaço-temporal tenham acesso à mesma informação. Trivinho (2010) descreve esses cenários como a “condição glocal de massa” e a “condição glocal interactiva da vida humana”, caracterizados ao mesmo tempo por um comportamento nômade e sedentário. Dito de outro modo, os sujeitos conseguem transitar para além do espaço geográfico que ocupam, ainda que estejam “parados”. Não há deslocamento físico dos corpos e isso não limita a capacidade de alguém viajar pelo mundo.



A acessibilidade a ações e acontecimentos, portanto, deixa de estar centrada na partilha de um mesmo espaço. “A visibilidade das pessoas, suas ações e acontecimentos estão libertos do compartilhamento de um solo comum” (THOMPSON, 2008, p. 20). Isso impacta, sobretudo, na organização de nossa vida social cotidiana e gera condições para o que Thompson (2002) denomina como “quase-interações midiáticas”. A expressão evidencia que o processo de fazer circular materiais simbólicos significa disponibilizar algo cujo potencial de acesso é indefinido, dada a gama de receptores possíveis. Cria-se, assim, “um certo tipo de situação social em que os indivíduos se conectam num processo de comunicação e troca simbólica. Ela cria também diversos tipos de relacionamentos interpessoais, vínculos sociais e intimidade<sup>21</sup>” (THOMPSON, 2008, p. 19).

Segundo Lasta (2015, p. 56), a “[...] visibilidade midiática transforma o domínio público em fluxos de informações que concorrem pela ‘atenção’”. Desse modo, alcançar patamares de visibilidade está relacionado a ocupar o centro da cena no âmbito público e ao êxito nas disputas que se estabelecem nesses espaços na busca pelos holofotes, entre os diversos sujeitos enunciadorees. Trivinho (2010) define esse desejo como uma necessidade compulsiva de aparecer, um “imperativo da presença mediática” que se estabelece como um “capital social compulsório”, de modo que os esforços se voltem à projeção de si-próprio.

Para Trivinho (2010, p. 3, grifos do autor):

Segundo a *fleuma autocrática desse axioma cultural epocal*, hipostasiado em *habitus* cotidiano indiscutido, um existente (indivíduo, grupo, objeto, marca etc.) não subsiste *per se*; vige, como tal, se, e somente se, nos e através de *media*, sejam eles de massa, interativos ou híbridos, fixos ou móveis.

A condição de existência, nesse sentido, está vinculada à visibilidade midiática, como se essa fosse condição para tal. A sociedade assume a trama em rede (o estar em rede) e a necessidade de ser visível como o “coração e o pulmão dos contextos de vida”, metáfora empregada por Trivinho (ibidem). Nesse sentido, a visibilidade na mídia se propõe a ser um “macrocorredor comunicacional” para exposição exacerbada, circularidade e movimentação sistemática de signos. O autor propõe uma sistematização/classificação das ambiências onde isso ocorre: a primeira, denominada “cena pública massificada”, percebida em revistas, cinema, jornais, rádio e televisão; a segunda, intitulada “cena pública interativa” (*sites*, *chats*, blogs, fotologs, Twitter) e, por fim, a “cena pública híbrida”, que são aqueles espaços que possuem

---

<sup>21</sup> O autor prefere nominar intimidade como “intimidade não-recíproca à distância”, caracterizada por essa efusão de alcance, ou seja, chega a muitos e tem o potencial de envolver outros a partir de uma manifestação/causa/interesse comum ou próximo (THOMPSON, 2008).

características das duas primeiras categorias (webradio, webTV, YouTube), nos quais concentramos, nesta tese, nossa atenção sobre a (in)visibilidade.

Ressaltamos ainda, a partir de Lasta (2017), que esses ambientes diferem em suas potencialidades e limites e, ao mesmo tempo em que “modelam” os comportamentos dos sujeitos que neles transitam, acabam moldados por esses *sites*, posto que esse configura-se como um movimento indissociável. No contexto das organizações, e das práticas de comunicação institucionalizadas, acabam se tornando espaços estratégicos para a presença, atuação e busca por “imagens-conceito”. “[...] Por meio da apropriação/uso da arquitetura tecnológica e social das ambiências digitais, as organizações constroem um “mundo” no qual exteriorizam a si mesmas, projetando os seus próprios significados” (LASTA, 2017, p. 2). Isso se potencializa pelos contextos assegurados por Trivinho (2010), os quais evidenciam a necessidade de projeção de si-próprio e do imperativo de presença midiática.

Outro aspecto é que a internet se tornou um espaço de propulsão para movimentos sociais e para a constituição de grupos (CASTELLS, 2013), abordagem que pode contribuir para discutirmos as características e os impactos dessa na sociedade. Os movimentos sociais passaram a se articular a partir de “redes de indignação e de esperança” – expressão que dá nome à obra de Castells. Tal processo tende a potencializar os riscos decorrentes da visibilidade e constitui fonte de inquietação para as organizações, que podem ter suas práticas questionadas por esses grupos. Castells (2013) afirma que, sobretudo a partir das dinâmicas das mídias sociais, a internet fornece os subsídios fundamentais para a mobilização, organização, deliberação, coordenação e decisão. Mais que isso, ela “[...] cria as condições para uma forma de prática comum que permite a um movimento sem liderança sobreviver, deliberar, coordenar e expandir-se” (CASTELLS, 2013, p. 167).

Para exemplificar esse fenômeno, Thompson (2008) lembra de um fato que ocorreu em 2004, quando inúmeras formas de tortura praticadas em um presídio de Bagdá, controlado por soldados americanos, vieram à tona e tornaram-se objeto de visibilidade e debate público. A materialidade discursiva descoberta foi uma fotografia de um prisioneiro. Ele aparecia encapuzado, em pé, e segurava fios elétricos. A foto tornou-se o “símbolo do abuso de poder dos ocupantes no despontar de uma guerra extremamente controversa” (THOMPSON, 2008, p. 16). Em épocas passadas, esse e outros retratos que foram visibilizados e tornados públicos pela internet e por outras mídias possivelmente não se tornariam conhecidos nem resultariam em grandes escândalos. O caso mencionado por Thompson tornou-se o mais grave escândalo enfrentado pelo governo Bush, em sua gestão na presidência dos Estados Unidos. Nas palavras

do autor, “graças à mídia, esse tipo de práticas e acontecimentos, até então ocultos, ganharam um novo status, como algo público e, na verdade, como acontecimentos politicamente explosivos” (THOMPSON, 2008, p. 16). Mesmo que as pessoas estivessem, fisicamente, a milhares de quilômetros dos corredores da prisão, elas puderam partilhar de sentimentos e potencializar a indignação daqueles que não concordavam com a ocupação americana e com práticas que ferem direitos humanos elementares.

As novas possibilidades de visibilidade indicam o protagonismo das mídias para a eclosão de escândalos e grandes crises, pois, cada vez mais, esses escândalos e essas crises aparecem associados às formas midiáticas de comunicação, o que potencializa o alcance (a escala) de eventos que, em outros contextos, poderiam não desfrutar da visibilidade que hoje adquirem<sup>22</sup> (THOMPSON, 2002). Quando visibilizados, os escândalos passam a ser acessíveis a milhares e até milhões de pessoas, assegura Thompson (2002). Para Bobbio (2015, p. 31), aí está a condição básica de um escândalo: “[...] tornar público um ato que havia sido mantido em segredo porque, uma vez tornado público, não poderia ter sido realizado, e, portanto, tinha no segredo a condição para sua efetivação”.

Essa associação (entre mídia e escândalos), contudo, é bastante anterior à internet: provém dos aprendizados das primeiras experiências da era dos panfletos e têm relação direta com os interesses comerciais e mercadológicos das organizações midiáticas, desde que a imprensa surgiu na Europa. Conforme destaca Thompson (2002), “o escândalo vende” e fornece “[...] histórias vivas, picantes, que podem ajudar esplendidamente a conseguir esse objetivo (vender jornais e captar o interesse das audiências)” (ibidem, p. 59).

Sob esse prisma, Guareschi (2002, p. 18) assegura que, “queiram ou não, os líderes políticos são, hoje, mais visíveis a mais pessoas e mais expostos ao risco de que suas ações e falas, realizadas secretamente ou em ambiente privado, sejam reveladas no espaço público”. O autor se refere ao fato de que o potencial de visibilidade (nem sempre almejada/desejada) é inerente às diversas opções midiáticas disponíveis, que dão vazão a assuntos e impressões que antes poderiam ficar restritos ao domínio do privado. Thompson (2007, p. 21) destaca que, antes do desenvolvimento da mídia impressa e de outras mídias, “[...] a visibilidade dos líderes políticos dependia em grande parte de sua aparição física diante dos outros, num contexto de co-presença”, o que difere das possibilidades contemporâneas.

---

<sup>22</sup> Partimos do pressuposto de que um acontecimento não visibilizado sequer se constitui em um escândalo, mas a problemática aqui é de que as mídias, dentre elas a internet, fornecem oportunidades que redimensionam o alcance e a escala dos impactos.

Nesse sentido, “a visibilidade criada pela mídia pode se tornar a fonte de um novo tipo distinto de ‘fragilidade’” (THOMPSON, 2007, p. 28), de potencial de risco – nomenclatura recorrente nos estudos organizacionais, e cujas tentativas de mitigação podem ser diversas e até mesmo desconhecidas pelos públicos. Bruno (2004, p. 120) vem ao encontro dessas assertivas ao dizer que “[...] nem toda visibilidade é almejada e requerida. Os dispositivos eletrônicos de vigilância representam muitas vezes a face negativa e potencialmente perversa da visibilidade, inspirando temores de atentados à privacidade e à liberdade [...]”.

A exposição não é um privilégio apenas de políticos e pessoas públicas. Segundo Bruno (2004, p. 110), de um lado, surgem recorrentemente novas possibilidades de exposição da vida íntima e privada. “De outro lado, circuitos internos de TV, câmeras, chips, bancos de dados e programas computacionais de coleta e processamento de informação expõem as ações e comportamentos de inúmeros indivíduos a uma vigilância quase que contínua”. Lipovetsky (2004) comenta que nossa sociedade (hipermoderna) é marcada pela hipervigilância, e cita como exemplo as ruas, que passam a ser tomadas por meios de vigilância e identificação das pessoas. São indícios de um enfoque sobre a visibilidade, inclusive sobre o indivíduo “comum”, que anteriormente poderia manter-se invisível ou despercebido na arena pública.

Essas reflexões nos fazem assumir tais elementos como as nuances que envolvem a visibilidade nos contextos contemporâneos. É a partir deles que observaremos as estratégias de invisibilidade e de restrição/direcionamento da visibilidade, nesse duplo jogo de “necessitar” ser visível, ao mesmo tempo que isso possa causar transtornos quando a luz não estiver naquilo que as organizações desejam manifestar e se associar. Segundo Thompson (2008), “ver nunca é “pura visão”, não é uma questão de simplesmente abrir os olhos e captar um objeto ou acontecimento. Ao contrário, o ato de ver é sempre moldado por um espectro mais amplo” (ibidem, p. 21). Observar tais fenômenos, nesse sentido, envolve a clareza sobre as especificidades dos meios, conforme ressalta Lasta (2017).

Outro ponto de atenção é que a visibilidade não parece ser simplesmente dicotômica em relação à invisibilidade, como poderíamos avaliar a um primeiro olhar. Ou seja, a ausência de visibilidade não quer dizer, necessariamente, uma condição de invisibilidade, pois tais questões precisam ser vistas à luz das características de cada meio e de cada ato. O desejo de restrição da visibilidade pode sugerir a visibilidade a partir de outros enfoques, por exemplo. Pode, igualmente, envolver a disputa com sentidos visibilizados e publicizados por outros sujeitos. As múltiplas alternativas de mídias carregam um conjunto de características que nos sugerem ponderações contextualizadas, ambientadas nas questões sociotécnicas. Os recursos que as

ambiências da “cena pública interativa” e da “cena pública massificada” possuem são diversas e sofrem mutações cotidianamente, além de serem atravessados por conjunturas e características nem sempre tão claras aos olhos de quem transita por esses espaços.

Ao refletir sobre o objeto de estudo deste projeto, as teorizações dos autores aqui referenciados nos fazem pensar que as organizações estão inseridas em ambientes de riscos, de constante potencial de desconforto, de linhas tênues entre o visível e o oculto. As TICs, nesse sentido, “além de potencializarem a visibilidade do que é exposto e de quem expressa, também se constituem em arena de disputas, em lugar de atualização de diferentes relações de poder” (BALDISSERA, 2014, p. 3). Dessa perspectiva, decorre a compreensão de que a visibilidade nem sempre se constitui como lugar desejado, como pódio. Ao contrário, pode representar a diluição ou destruição da “imagem-conceito” desejada pelas organizações, podendo levá-las a desenvolverem formas de permanecer nas “sombras”.

### **2.2.1 A espetacularização e a manipulação das impressões como tentativa de controle da visibilidade**

Neste ponto, temos clareza de que as organizações se inserem em contextos de supremacia das aparências, do parecer ser. Em tempos nos quais a performance e o desempenho são sinais de sucesso, o “de fato ser”, por vezes, é relegado a um segundo plano. Schwartzenberg (1978), ao relatar acerca da característica da espetacularização e da manipulação de técnicas teatrais para o usufruto e manutenção do poder já afirmava, na década de 1970, que vivemos tempos de espetáculo, de construção de personagens que tenham condições de (tentar) movimentar os sentidos desejados, o que dialoga com os fundamentos epistêmicos comentados na introdução. Sob essa perspectiva, os homens procuram apresentar imagens de si que atraiam e captem a atenção do público almejado. “Essa imagem é uma reprodução mais ou menos fiel dele mesmo. É o conjunto de traços que ele preferiu apresentar à observação pública. É uma seleção, uma recomposição” (SCHWARTZENBERG, 1978, p. 3). Esse desejo em parecer ser pode levar as organizações a assumirem técnicas de dramaturgia que pautem suas atuações (e o “sair de foco”), com fins à construção da “imagem-conceito” desejada, distanciando o que “é” daquilo que se quer constituir como imagem junto aos outros – aos interlocutores, no caso das organizações.

Segundo Wood Jr. (2001), isso pode pautar o modo de tornar visível. Nesse processo crescente de simbolização que caracteriza o contexto contemporâneo, o autor relembra que “as

organizações parecem estar se transformando em reinos mágicos, onde o espaço simbólico é ocupado pela retórica e pela manipulação dos sentidos” (WOOD JR, 2001, p. 147). Simulação é um desejo e um ato que prevalece. Logo, a ação substancial, orgânica, cede lugar à (tentativa de) manipulação dos sentidos. Nessa direção, cabe reiterar que, para Goffman (2009), a partir da metáfora de um palco, os indivíduos (ou os atores) moldam suas atuações, o seu agir, em uma tentativa de enquadramento e alinhamento às expectativas daquela plateia.

As bases dessas práticas estão localizadas no teatro e na dramaturgia e podem constituir um caminho à visibilidade e ao destaque, no qual as narrativas elaboradas por esses atores podem ser fruto de construções discursivas maquiadas e esculpidas a partir do que as organizações desejam expressar, e não, necessariamente, dos fatos. Nessa busca por uma aparência ou imagem ideal, capaz de corresponder aos desejos e às sensibilidades dos públicos, é possível que o compromisso social, ético e moral das organizações seja deslocado para um segundo plano ou mesmo ignorado – o que é um dos aspectos centrais da discussão que propomos. Talvez, a perspectiva da fraude e da simulação sejam caminhos assumidos nessas situações (GOFFMAN, 2009).

A viabilidade e, mais que isso, a efetividade, o sucesso dessas práticas dramáticas, apenas acontece a partir da existência de públicos, da plateia. Afinal, não existe espetáculo sem espectadores. “Porque a personalização do poder não está apenas naquele que o exerce. Está também naqueles que a ele se submetem ou que a alimentam”, acrescenta Schwartzenberg (1978, p. 243). Esse é um ponto interessante, pois sugere que o desejo de não visibilizar, não se efetiva unilateralmente. É no encontro com os interlocutores, no conforto que essas pessoas apresentam e na falta de combatividade, curiosidade e investigação que a expressão do diferente, do não desejado, tem potencial de ser silenciada ou desviada. Aqui, precisamos considerar a possibilidade de que os públicos apresentem pouca consistência para divergir das falas apresentadas pelas organizações, postas em circulação como verdades que se pretendem definitivas e absolutas.

É preciso ter clareza que, nas nossas sociedades, se anunciam uma acumulação extensa de espetáculos, a partir de imagens que são ofertadas, postas em circulação. Para Debord (1997, p. 13), “tudo que era diretamente vivido se esvai na fumaça da representação”. Nesse viés, o autor define a espetacularização como um modo de produção, como o “coração da irrealidade da sociedade real”, o que se efetiva nas trocas e nas relações sociais. Em síntese, o espetáculo se apresenta como algo grande, de certo modo majestoso, positivo. A mensagem se circunscreve em “o que aparece é bom, o que é bom aparece” (ibidem, p. 13).

As noções aqui discutidas nos levam a pensar que a orquestração da visibilidade, o controle sobre ela, pode ser um desejo nas nossas sociedades. “Controlá-la” também implica pensar e operacionalizar caminhos de restrição e direcionamento da visibilidade. Nossa compreensão é que esse “manejo”, inclusive o ato de lançar sombras/tirar a luz sobre algo, pode embater com a perspectiva do interesse público (SARTOR, 2016; MAIA, 2011) e motivar as organizações a adotarem caminhos não éticos, que sobreponham os objetivos organizacionais aos interesses (e sobretudo aos direitos) dos públicos. Isso se acentua pelo império da imagem, da ascensão da espetacularização e, ao mesmo tempo, da maior vigilância dos públicos sobre as práticas organizacionais, o que pode promover a profissionalização de iniciativas que busquem restringir a visibilidade sobre algo que poderia ser relevante – ou até obrigatoriamente (por lei) acessível.

### 2.3 PERSPECTIVA DA INVISIBILIDADE E DO INTERESSE PÚBLICO

A discussão sobre a visibilidade e características que a conformam no contexto contemporâneo nos ajuda a pensar na perspectiva da invisibilidade, central ao nosso estudo. Contudo, conforme já comentamos, são incipientes os estudos que se esforçam em refletir sobre essa questão. Isso faz com que nos dediquemos neste subitem a: em primeiro lugar, brevemente, evidenciar o que entendemos por invisibilidade e restrição/direcionamento da visibilidade; em segundo, nos apropriarmos das discussões quem envolvem a noção de “interesse público”. Afinal, essas leituras – e as inquietações que delas decorreram – despertaram a motivação de realizar esta tese.

Compreendemos por invisibilidade situações em que algo, alguém ou alguma coisa não esteja visível ou não possa ser visibilizado por alguém, por um público e, mesmo, por mecanismos de busca na internet (ou pelo menos não tenha muita relevância para esses mecanismos, de modo que esse algo, alguém, alguma coisa fique relegado a segundo plano). Nesse sentido, podemos pensar em várias perspectivas para a invisibilidade. De conjunto destacamos: estar em região de não visibilidade; não ter importância sociotécnica para ser visível; agir para sair das regiões de visibilidade; lançar sombras sobre o que não se deseja visibilizar; agir para que a visibilidade recaia sobre outra coisa; “criar” contextos e cenários nebulosos para que o que não se deseja visível permaneça diluído, dentre tantas outras possibilidades. Tais práticas podem ocultar, reduzir ou direcionar a visibilidade, fazendo com que uma informação não seja publicizada, que não se torne pública, atendendo a interesses

diversos, que podem embater, ou não, com dimensões como conformidade ou mesmo questões legais.

No contexto das organizações, há reflexões que nos parecem oportunas e se apresentam nessa discussão: em que níveis o desejo de não ser visto pode colidir com a noção de interesse público? Em que medida essas estratégias podem encobrir informações que deveriam ser compartilhadas, por direito dos públicos de acesso à informação? Quais as ponderações oportunas do ponto de vista da ética, da transparência e até mesmo do respeito à sociedade? São questões que permearam o nosso olhar e nos inquietaram a refletir sobre as estratégias de invisibilidade e de redução/direcionamento da visibilidade das organizações, fundamentalmente nas mídias sociais.

Em relação às práticas de gestão, vemos conceitos como *accountability*<sup>23</sup> ganhar força, apresentando-se como uma iniciativa de controle permanente, consistente e sistemático de padrões éticos. Aponta a transparência, nas práticas de administração, transações e finanças, como preocupação prioritária e necessidade emergente. Motiva as organizações a uma série de *reports*, geralmente materializados em relatórios robustos e nem sempre claros, levados a público com o propósito de divulgar e dar ciência das movimentações organizacionais. Ao menos discursivamente, demonstra o desejo de clarear, de tornar os fatos públicos.

Porém, em que medida é possível que lancem luzes sobre determinados assuntos para criarem zonas de escuridão sobre outros? Será que, de fato, as estratégias de invisibilidade são soluções consistentes? Ou será que evidenciam fragilidades (relevantes e contraditórias) das organizações? Aliás, qual a capacidade crítica de muitos dos sujeitos envolvidos diante dos dados publicizados? Até que ponto não podem se configurar como iniciativas manipulatórias e que buscam estabelecer confiança a partir de narrativas embriagadas de jargões empresariais?

A problemática, no nosso caso, está na subversão de iniciativas ditas transparentes, que carregam essa carga simbólica, mas podem assumir unicamente as versões, por vezes enviesadas, das organizações. Afinal, há a possibilidade de que conteúdos e mensagens, antes de serem visibilizados, passem por filtros que pareçam oportunos às organizações e “adequados” a requisitos morais, a normatizações, a códigos sociais e a julgamentos sensíveis dos públicos.

Nessa direção, as organizações talvez recorram a técnicas de gerenciamento da impressão, à “arte de projetar e executar uma determinada forma de comunicação ou interação

---

<sup>23</sup> O conceito de *accountability* está relacionado a um valor da chamada boa governança. Envolve a prestação de contas pautada pelos padrões éticos exigidos internacionalmente, de acordo com Rossetti e Andrade (2014).



de modo que a audiência chegue a conclusões ou comportamentos planejados” (WOOD JR., 2001, p. 153). Essas estratégias se materializam a partir da utilização de arsenal simbólico, sendo que os símbolos podem engendrar diferentes interpretações, uma vez que estão correlacionados ao contexto cultural e ao repertório dos públicos.

A ideia de conformidade, com base em experimentos relatados por Wood Jr. (2001), indica que as pessoas tendem a moldar seus comportamentos em função dos resultados que desejam obter, o que independe de seus valores – ao menos daqueles que são visibilizados enquanto princípios norteadores. Assim, a identidade organizacional pode ser ignorada, em diferentes níveis, aumentando a distância entre aquilo que de fato uma organização é e entrega e aquilo que ela sustenta na relação com os públicos e com a sociedade. “Tal fenômeno ocorre em todas as organizações, embora cada uma o experimente em diferente grau e forma”, destaca Wood Jr. (2001, p. 184).

Sob essa ótica, conforme referimos, entendemos que a invisibilidade (especialmente de/para assuntos críticos) pode ser um desejo das práticas de comunicação organizacional. Essa dinâmica, pressupomos, é potencializada, no atual contexto, pela diluição dos modelos e estratégias de comunicação fechados e pela intensificação das imprevisibilidades e incertezas, também inerentes aos processos comunicacionais, o que envolve igualmente pressupostos éticos e morais.

Henriques e Silva (2014) têm contribuições oportunas para essas reflexões. Eles atentam para o fato de que os públicos, vulneráveis por diversas situações, passam a promover iniciativas com o propósito de vigiar e monitorar práticas de comunicação abusivas das organizações, reconfigurando “elementos da multifacetada relação organizações-sociedade” (HENRIQUES; SILVA, 2014, p. 1). Para os autores, os públicos apresentam-se cada vez mais como questionadores e combatentes dos discursos oficiais e das práticas (in)comunicadas. Nesse cenário, surgem iniciativas que buscam “[...] amplificar a formação de um juízo público, cobrar a responsabilidade e pressionar as autoridades para desencadear os efeitos legais” (HENRIQUES; SILVA, 2014, p. 4). Exemplo disso é o *Center for Media and Democracy* (CMD), organização americana não lucrativa que busca denunciar práticas de comunicação abusivas da iniciativa privada. No entanto, os mesmos autores atentam para os limites dessa vigilância, retomando, por exemplo, um estudo em que destacam situações nas quais a imprensa revela-se ineficiente no sentido de vigiar as organizações. Embora os jornalistas tenham como

horizonte se constituírem como os “cães de guarda” da sociedade<sup>24</sup>, há condições que dificultam a produção e circulação consistentes de informações para os públicos. Os autores destacam também algumas práticas que podem nos auxiliar a vislumbrar estratégias de invisibilidade. Dentre elas estão:

[...] a distorção de informações sobre interesses privados, a tentativa de plantar notícias falaciosas, a criação de falsos acontecimentos, o ato de espalhar boatos ou rumores, a simulação de públicos ou situações que podem influenciar os públicos, a criação de organizações de fachada para disseminar informações ou defender determinados pontos de vista como uma terceira parte desinteressada ou a ação de recrutar cientistas para que esses, sem divulgar seus vínculos com as organizações, tentem influenciar o debate sobre controvérsias públicas aparentando neutralidade (HENRIQUES E SILVA, 2014, p. 4).

Uma problemática apontada por Henriques e Silva (2014) está na lentidão dos avanços jurídicos que coíbem esses acontecimentos. Também destacamos a prática de *astroturfing*<sup>25</sup>, que nos permite pensar sobre o arsenal estratégico e simbólico que pode ser deslocado na tentativa de produzir sentidos e influenciar percepções. O conceito surge no contexto político americano, na década de 1980, e evidencia a recorrência a grupos de pessoas que expressam opiniões aparentemente genuínas, mas que decorrem de motivações de outra ordem (HOGGAN, 2006). Os sentidos potencializados – postos em circulação – tendem a impactar outros sujeitos, de modo sistemático e em cadeia. “É uma prática cercada por diversas ambiguidades éticas, algo que trabalha com esforços para enganar pessoas, fazê-las acreditar em aspectos falsos de uma realidade e ocultar, assim, interesses privados” (SILVA, 2013, p. 10).

Henriques e Silva (2014, p. 3) também destacam possibilidades de execução de crimes corporativos, termo que, segundo eles, “[...] designa a infringência de dispositivos legais que variam em cada lugar, abarcando ações ou omissões de empresas e corporações que são tipificadas como crime” – o que vai de práticas efetivamente ilegais até a irresponsabilidade causada por omissão e negligência. A (in)visibilidade, nesses casos, pode estar diretamente relacionada ao desejo de corromper a opinião dos públicos, e não apenas de evitar os questionamentos sobre o cumprimento, ou não, das leis. Nesse sentido, a preservação da “imagem-conceito” e da reputação das organizações encontra-se intimamente ligada ao desejo e às estratégias de restrição da visibilidade.

---

<sup>24</sup> A metáfora está endossada pela expressão inglesa *watchdog*, que tem essa tradução literal.

<sup>25</sup> Silva (2013) recupera publicação veiculada pela revista inglesa *Newsweek*, que trata sobre a dificuldade de diferenciação entre *grassroots* e *astroturfing*. O primeiro conceito é compreendido como uma iniciativa que se origina de grupos sociais de forma espontânea, o que se contrapõe ao segundo termo.

A internet também constitui/abriga espaços oportunos para práticas com essas características. Silva (2013) afirma que a relação entre *astroturfing* e internet, pelo que se tem conhecimento, data de 1994. Com o passar dos anos, manifestações em fóruns de debates e salas de bate-papo, especialmente em períodos eleitorais, tornaram-se costumeiramente associadas a essas práticas. Inclusive, Henriques e Silva (2014, p. 7) asseguram que “nas últimas duas décadas, as principais agências de RP do mundo foram alvo de denúncias sobre a utilização” dessa técnica em ações estratégicas para diversas organizações.

Um acontecimento relevante acerca dessa prática ocorreu em maio de 2017. O portal de conteúdo Hypeness (2017) noticiou o universo das “fazendas de *likes*, cliques e seguidores”<sup>26</sup> – organizações detentoras de ferramental tecnológico capaz de promover páginas, causas e assuntos a partir da contratação de seus serviços. A Figura 4 ilustra esse tipo de iniciativa.

**Figura 4** – Fazendas de *likes*, cliques e seguidores



Fonte: Hypeness (2017).

Segundo o portal,

O processo é tão simples quanto absurdo: milhares e milhares de smartphones conectados à internet em um mesmo recinto permite que [...] páginas se tornem populares sem a adesão real de pessoas, vídeos viralizem, aplicativos se popularizem, ou o contrário: opiniões, histórias, mentiras e absurdos sejam compartilhados e curtidos em milhares, milhões de cliques, sem que nada disso de fato signifique o desejo ou a opinião das pessoas (HYPENESS, 2017).

<sup>26</sup> A notícia está disponível no *link* <<http://www.hypeness.com.br/2017/05/as-sinistras-fazendas-chinesas-onde-se-cultivam-likes-e-cliques/>>. O conteúdo foi compartilhado por diversos canais, dado o aparente espanto com essa prática e a confirmação de suspeitas até então não comprovadas. O acesso ocorreu em 28/05/17.

Entendemos que a divulgação dessa possibilidade materializa a profissionalização dos processos que discutimos em nosso estudo. Sinalizam o quanto algumas práticas aparentemente orgânicas podem advir de caminhos e soluções que nada têm de “orgânicos”, levando a leituras equivocadas sobre a relevância de determinados assuntos. Ou, como disse o trecho recém destacado: a visibilidade de abordagens falaciosas pode promover algo falacioso e, também, contribuir para o desfoque daquilo que, naquele instante, poderia ser observado.

### **2.3.1 Sobre “interesse público”**

A noção de interesse público potencializa nossas preocupações acerca das estratégias de invisibilidade e de redução/direcionamento da visibilidade<sup>27</sup>. Em suma, trata-se de um termo que permite várias compreensões, a partir de diferentes perspectivas. Para Maia (2011), é uma noção difícil de ser definida, objeto de polêmicas e debates intensos nas disciplinas humanas. Contudo, tende a ser apropriada pelo senso comum como se tivesse uma definição clara e compartilhada por todos, baseada na premissa de que existiria um acordo social acerca dos temas, opiniões e proposições que são (ou deveriam ser) objeto de consenso (SARTOR, 2016). Porém, apresenta-se como uma expressão polissêmica, com usos diversos nos variados campos do conhecimento, como as ciências políticas, a filosofia, a sociologia, o direito e a própria comunicação. Além disso, a expressão é mobilizada por distintos sujeitos, instituições e organizações, que podem acioná-la como estratégia discursiva para legitimarem suas práticas (SARTOR, 2016).

Segundo Maia (2011), “interesse público” refere-se ao “bem-estar geral” ou ao “bem comum”, embora não haja consenso sobre o que, efetivamente, constitua uma definição desses termos. Afinal, “o conceito é atravessado por ambiguidades que remontam a vários debates na teoria política, os quais buscam determinar se o livre desenvolvimento de cada um é compatível com o livre desenvolvimento de todos” (MAIA, 2011, p. 260). Essa ponderação, de acordo com a autora, aciona polêmicas sobre, por exemplo, o quanto interesses privados podem ser perseguidos na esfera pública, bem como o inverso: de que modo interesses públicos podem pautar a atuação dos sujeitos, individualmente. Estamos diante, portanto, de um termo com sentidos múltiplos, que remonta a investigações e olhares diversos, inclusive

---

<sup>27</sup> Relembramos que foram estas as discussões que nos levaram a desenvolver o estudo.

relacionados/motivados/enviesados por interesses conflitantes e (des)entendimentos morais e políticos, que são habituais entre sujeitos.

O que difere o interesse privado do interesse público é que o primeiro está centrado em desejos, necessidades, motivações e enquadramentos que habitam lentes individuais. Diferentemente, o segundo nos conduz à dimensão social dos sujeitos, do (con)viver em sociedade. Como observa Arendt (2010, pp. 27-28), “[...] o uso latino da palavra *societas* [raiz etimológica da palavra sociedade] tinha [...] originalmente um significado claramente político: indicava uma aliança entre pessoas para um fim específico [...]”. Logo, interesse público pode ser compreendido na perspectiva da aproximação/congruência de interesses individuais, que assumem então uma dimensão pública e se voltam para o “bem maior”, para o coletivo, para a sociedade como organismo que transcende a simples soma de suas partes.

Ao decompor o termo, Sartor (2016) destaca que a palavra interesse, considerada isoladamente, tende a ser valorada negativamente, tanto no que se refere “[...] à relação cognitiva do homem com o mundo quanto à relação dos homens entre si, o que pode ser apreendido de expressões ou frases corriqueiras como ‘conhecimento desinteressado’, ‘ajuda desinteressada’ ou ‘só está com essa pessoa por interesse’” (SARTOR, 2016, p. 16). Contudo, a partir das reflexões de autores importantes no campo filosófico, observa que o interesse é “[...] inerente à relação consciência-mundo e, nesse prisma, constituinte de toda forma de apreensão da realidade e de toda relação humana” (idem). De qualquer forma, é pelo sentido de oposição entre os domínios do público e do privado que se pode pensar sobre a noção de interesse público.

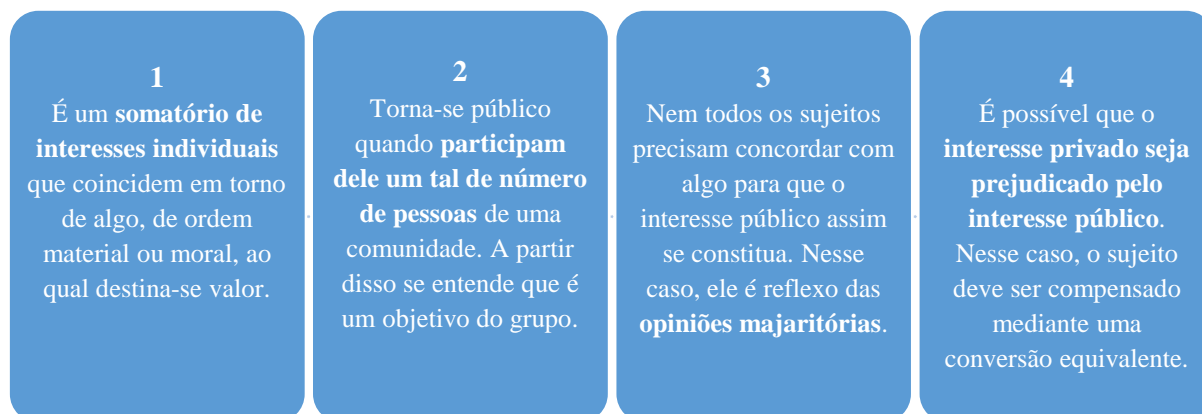
Na visão de Arendt (2010), a partir da concepção dos gregos antigos, público se refere ao espaço comum, ao lugar partilhado e das experiências coletivas e visíveis. É também o lugar do discurso e da ação política, em contraposição às relações baseadas na dominação pela violência. O domínio do privado, por sua vez, carrega a característica do privativo, da propriedade, do que permanece oculto ou invisível diante da sociedade. Nesse prisma, tanto a racionalidade quanto a visibilidade aparecem como conceitos relevantes para a distinção entre o que é público e o que é privado.

Segundo Sartor (2016), as diferentes compreensões da noção de interesse público podem ser traduzidas por: 1) o interesse comum do grupo de indivíduos que constitui uma cidade, estado ou país; 2) uma abordagem, de algum modo, abstrata e indeterminada, cujo caráter definidor seria ético e normativo, inclusive a partir de demandas de grupos que, embora minoritários, defendem valores que se pretendem universais, como a dignidade humana e a

liberdade; 3) um conceito vinculado à ação administrativa do Estado e relativo à organização de serviços públicos essenciais – mais correlato ao exercício do direito público; 4) um conceito oposto ao de interesse privado, compondo com ele uma dicotomia; e 5) um discurso de legitimação, por meio do qual interesses de grupos dominantes são apresentados como sendo os mesmos interesses da coletividade.

Tais perspectivas reforçam a diversidade de empregos e leituras possíveis quando da aplicação do termo. Também, conforme comentamos, são várias as áreas do conhecimento que se apropriam (ou tangenciam) desse (esse) conceito. Borges (1996, p. 109) assegura que, na perspectiva jurídica, ele sempre é supremo diante do interesse privado e apresenta<sup>28</sup> quatro reflexões plausíveis quando da discussão dessa temática, conforme exposto na Figura 5.

**Figura 5** – Características do interesse público



Fonte: elaborada pelo autor, com base em Borges (1996).

O contexto jurídico indica parâmetros importantes, sobretudo quando postula que o interesse privado jamais prevalece (ou deveria prevalecer) sobre o interesse público. Essa é uma discussão oportuna quando observamos o nosso objeto de estudo, pois indica que os interesses privados (no caso, organizacionais) não devem se sobrepor ao direito dos públicos quanto ao acesso à informação e outras questões de ordem ética ou moral. Para Borges (2011), contudo, o interesse público está permanentemente ameaçado por aqueles que detêm o poder, o que o torna objeto de manipulações e manobras para acobertar interesses individuais ou de grupos – o que também pode ocorrer no contexto das organizações, quando o discurso organizacional assume um sentido voltado ao coletivo, o que não se efetiva como prática ou ação.

<sup>28</sup> Borges (1996) cita que está ancorado por Hector Escola – autor que, segundo ele, dedicou-se ao estudo do interesse público.

Ainda sobre a Figura 5, destacamos que o interesse público não pressupõe unanimidade, mas um entendimento que parte do coletivo e, desse ponto de vista, congrega/contempla as opiniões majoritárias ou os valores da ética e da normatividade democrática. Essa lógica é consonante às contribuições de Maia (2011), ao assegurar que o interesse público apenas se viabiliza a partir de debates conduzidos em condições democráticas, de modo que os sujeitos sejam envolvidos para que, juntos, tenham condições de discernir sobre o que pode ser reconhecido como interesse público em relação às temáticas em pauta. A autora acrescenta: “Assumo, sem maiores argumentações, que os interesses individuais e focos de solidariedade coletiva e os correspondentes diversos não permitem estabilizar permanentemente o que conta como razoável e legítimo nas demandas dos cidadãos” (MAIA, 2011, p. 260), o que nos indica o protagonismo necessário dos sujeitos como cidadãos na discussão de temas e problemáticas comuns, visando a uma construção do sentido de interesse público.

É nesse debate que se insere nossa preocupação quanto às estratégias de invisibilidade, quando adotadas pelas organizações com fins de silenciamento de assuntos de interesse público (relevantes para os públicos), o que pode se contrapor ao direito de acesso à informação e ao conhecimento. Desse modo, é possível que as informações sejam direcionadas a lugares não-visíveis ou abordadas de modo a tirar a luz, o enfoque, sobre acontecimentos publicamente importantes. Talvez resida aí um embate constante entre o visibilizar e o tornar invisível, com implicações éticas. Por trás dos sentidos oficiais postos em circulação, quantas outras organizações existem, veladas e acobertadas, possivelmente à luz de outros (ou da falta de) códigos éticos e morais? Quantos dados ficam presos ao universo privado, quando sua visibilidade interessaria à sociedade, do ponto de vista da transparência e do direito de acesso à informação?

Outro autor profícuo para essa reflexão, Bobbio (2015) produziu textos na década de 1980 e 1990 sobre os governos italianos de então, posteriormente publicados no livro *Democracia e Segredo*. Embora se refiram ao contexto governamental, suas abordagens contribuem com o nosso estudo, em alguns pontos. Indicam, por exemplo, dois caminhos possíveis que podem evidenciar a expressão autocrática de poder, de modo que não seja percebida (ou seja parcialmente percebida): o exercício da simulação e o exercício da mentira. O primeiro envolve a manipulação de signos para potencializar a produção dos sentidos desejados pelo poder, e o segundo, o jogo de inverdades com o propósito de persuasão, convencimento e legitimidade. Ambos coadunam com a proposição de Schwartzberg (1978, p. 6) de que “[...] o que vale é a produção de mitos e de símbolos. Ainda que sem relação exata

com a realidade. O mito basta-se a si mesmo”. Essa perspectiva ascende, é potencializada, em tempos de espetacularização e de supremacia do “parecer ser”, conforme comentamos no item anterior.

Sob essa ótica, é possível pensar também na perspectiva do silenciamento como estratégia de poder. Como salienta Bobbio (2015, p. 34), o “segredo é preservado não só se enraizando no subsolo, isto é, agindo clandestinamente, mas também se escondendo, pondo uma máscara [...]”. Em outras palavras, o autor afirma que existem duas técnicas envolvendo o poder secreto: “subtrair-se do olhar do público no momento em que se tomam deliberações de interesse público e vestir uma máscara quando obrigado a se apresentar em público” (BOBBIO, 2015, p. 51). O autor afirma ainda que “o mascaramento ocorre sobretudo mediante a linguagem, que, sendo oportunamente usada, permite ocultar o pensamento” e materializar a dissimulação (ibidem, p. 53). São duas as possibilidades de efetivar esse desejo: “ou usando uma linguagem para iniciados, esotérica, compreensível somente para os que integram o círculo, ou usando a linguagem comum para dizer o oposto do que se pensa ou para dar informações equivocadas ou justificativas distorcidas” (BOBBIO, 2015, p. 53). No contexto das mídias sociais, dentre outras formas, isso pode ser percebido mediante conteúdos inacessíveis ou que exijam repertório técnico. Também, a partir de expressões/manifestações (oficiais, de auto-apresentação) que tenham o potencial de confundir e confrontar as falas não oficiais acerca das organizações.

Bobbio (2015) acrescenta que a emersão de segredos tende ao desvio (ético e moral), o que sistematicamente exigirá novos segredos, alargando-se essas práticas indefinidamente. Assim, o segredo, no contexto das instituições que tratam de questões públicas, carrega essa carga de intencionalidade, motivada por aspectos geralmente ilegítimos. Eles possivelmente voltem a se repetir, pois são indissociáveis de uma ideia de conduta, de (falta de) valores, pressupostos e pilares de gestão e atuação, que acaba por aceitar, em diferentes níveis, subversões às verdades. No nosso entendimento, isso conduz o jogo pelo silenciamento a uma espiral que ganha potência e se renova a cada movimentação. Organizações que adotam essa perspectiva como parâmetro para sua ação e atuação tentam ser fiéis aos traços que desejaram apresentar. Schwartzberg (1978, p. 5) conclui que, “uma vez assim delineada e difundida a imagem de marca, o importante é ater-se à mesma. Pelo menos durante um período suficientemente longo, evitando qualquer ruptura brutal, qualquer alteração demasiadamente súbita de tom, estilo, maneira de ser”, o que tornam as organizações ‘escravas’ de seus próprios mitos.



Nessa direção, recorremos a Bobbio (2015, p. 35), quando se refere ao povo italiano, na década de 1980: “Nós, povo soberano segundo a Constituição, ainda não sabemos nada, absolutamente nada, acerca do que realmente aconteceu. Isso significa que o poder é opaco. E a opacidade do poder é a negação da democracia”. O depoimento, levado ao escopo das reflexões provocadas por nosso objeto de estudo, nos provoca e nos faz pensar sobre o quanto temos clareza sobre a atuação de organizações que produzem impacto no domínio do público e sobre o quanto (des)conhecemos as organizações com as quais nos relacionamos de alguma forma. Nessa medida, reiteramos que o trabalho se insere numa perspectiva social, pois a existência de estratégias de invisibilidade e de redução/direcionamento da visibilidade podem representar uma ameaça às noções de direito, de acesso às informações de interesse público e até mesmo à democracia. Ao discutirmos tais caminhos a partir dos dados coletados, essas abordagens e enquadramentos são relevantes e constituem pontos a serem observados.

### 3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL, ESTRATÉGIA E GESTÃO DE RISCOS

Os estudos acerca da comunicação organizacional são fundamentados em diferentes paradigmas e, com isso, apresentam uma diversidade conceitual e revelam múltiplas compreensões e olhares dos pesquisadores sobre o tema (OLIVEIRA, PENNINI E MOURÃO, 2015). Isso sinaliza a necessidade de, inicialmente, explicitarmos o nosso lugar de fala e a perspectiva conceitual que conduz as reflexões aqui propostas. Afinal, essas distintas compreensões podem assumir enquadramentos diversos.

Antes, porém, é oportuno observar que, quando falamos em organizações, diferentes perspectivas marcaram suas trajetórias e os modos como são compreendidas, impactando também na apreensão conceitual de comunicação organizacional. Vistas no passado como máquinas, arranjos de engrenagens minuciosamente planejados para atingir determinados objetivos, hoje tendem a ser concebidas como esferas culturais, simbólicas e políticas (MOTTA; VASCONCELOS, 2004). Da mesma maneira, a visão sobre os homens – aqueles que viabilizam a existência das organizações – avançou da compreensão inicial de que a produtividade estava unicamente ligada a aspectos financeiros, vigilância inflexível e treinamento, para a percepção de que a racionalidade humana é relativa e de que o comportamento dos homens é mais complexo do que a fórmula ação-reação (ibidem). Desde já, essa clareza conceitual é importante para este estudo, posto que consideramos, por trás de perfis, páginas em meios digitais e estratégias comunicacionais, os sujeitos e suas práticas discursivas, como representantes das falas oficiais das organizações. Sujeitos que, no contexto da temática desta pesquisa, podem encontrar na visibilidade de assuntos indesejados os maiores riscos à permanência do *status* das organizações que representam, sobretudo em termos de “imagem-conceito”, que é construída pela alteridade a partir de um processo de disputa de sentidos e de percepções (BALDISSERA, 2008).

Nessa perspectiva, compreendemos as organizações como “[...] resultados dinâmicos de relações entre sujeitos que se realizam como forças em diálogo, selecionando, circulando, transacionando e construindo significação por meio de processos comunicacionais” (BALDISSERA, 2010, p. 61). Essa compreensão supera a visão funcionalista sobre as organizações, muitas vezes limitada a aspectos materiais ou procedimentos de gestão, excluindo e/ou ignorando o papel central dos sujeitos no contexto organizacional. É o entendimento sobre a centralidade do sujeito e dos processos de construção de sentidos que guia o nosso olhar sobre as organizações e sobre a comunicação organizacional. Com isso, abordamos, nesse capítulo,

possibilidades de compreensão da comunicação organizacional e enfatizamos a comunicação em situações de risco e as estratégias que visam preservar as “imagens-conceito”.

### 3.1 ENTENDIMENTOS DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

O termo comunicação faz-se presente no estudo das organizações como nenhum outro, conforme afirmam Putnam, Phillips e Chapman (2012). Isso, segundo os autores, pode alimentar imprecisões conceituais acerca da comunicação e da comunicação organizacional, sobre o que significa e representa, posto que o termo, por vezes, é acionado como um “coringa” nos estudos organizacionais, empregado de forma simplista, como sinônimo de canais, mídias, mensagens e informação, por exemplo. Importa destacar que os estudos nessa área, até a década de 1980, eram marcados por um viés instrumental, com ênfase na transmissão das informações, no conteúdo das mensagens e nos canais. Nesse sentido, podemos nomear tais estudos como ferramentais e utilitaristas. Por essa perspectiva, o enfoque era o “[...] estudo das mensagens que fluíam nas organizações e [...] o modo como o clima organizacional influenciava a adequação e a eficiência dessas transmissões” (PUTNAM, PHILLIPS E CHAPMAN, 2012, p. 79), o que revela a preocupação com a performance e o potencial da comunicação para qualificar/influenciar os processos da organização, com vistas a melhores resultados. Assim, a expectativa era compreender como as práticas de comunicação influenciavam o desempenho individual e da organização como um todo.

Há, no entanto, diferentes representações das organizações e de seus processos comunicacionais, sintetizados por Putnam, Phillips e Chapman (2012) por meio de metáforas<sup>29</sup>. Dentre essas, enfatizamos a da “performance”, posto que apresenta relações diretas com nossas lentes epistêmicas e, assim, pode revelar caminhos para a observação do nosso objeto de estudo. A partir dessa abordagem conceitual, a comunicação organizacional é percebida por meio das interações sociais – a ênfase está no significado e na interação, numa relação com o interacionismo simbólico, sugerindo que a comunicação se estabelece/se torna possível a partir de movimentos conectados entre “emissor” e “receptor”, que mudam/invertem seus papéis a cada troca, em um fluxo contínuo. Para os autores, a “[...] interação social está enraizada nas sequências, padrões e significados que brotam do intercâmbio verbal e das mensagens não verbais” (PUTNAM, PHILLIPS E CHAPMAN, 2012, p. 91), o que sintetizam como a cadeia

---

<sup>29</sup> Elas são nominadas como “conduíte”, “lente”, “*linkage*”, “performance”, “símbolo”, “voz” e “discurso” (PUTNAM, PHILLIPS, CHAPMAN, 2012).

ação-interpretação-reflexão simbólica e atribuição de significado. São passos que vão somando diferentes repertórios e, por isso, estimulam compreensões e apropriações diversas. Isso atribui aos processos comunicativos: a) a clareza da imprevisibilidade – sem início nem fim previsíveis e claramente imaginados e, b) que a comunicação depende de mão dupla, dos fluxos bilaterais, de um ato conjunto, do movimento de, no mínimo, dois sujeitos para se efetivar, pois é no outro que ela de fato se constitui, mantendo, no entanto, a noção utilitarista da comunicação organizacional.

Perspectivas e possibilidades de entendimento que marcam o desenvolvimento de novos enfoques teóricos e também metodológicos, de novas abordagens para a comunicação organizacional, podem ser vistas a partir da década de 1990, conforme aponta Curvello (2009), sobretudo ao se referir ao contexto brasileiro. Essas abordagens tendem à interdisciplinaridade, para assumir relação com outros/novos campos. Conforme Kunsch (2011), a comunicação organizacional tem como objeto de estudo os fenômenos comunicacionais, que ocorrem tanto internamente às organizações, quanto nas relações dessas com outras organizações e com outros sujeitos, nos diversos contextos em que tais fenômenos se manifestam – sociais, culturais e políticos. Nessa linha de abordagem, Scroferneker (2006, p. 48) afirma que “a comunicação organizacional abrange todas as formas/modalidades de comunicação utilizadas e desenvolvidas pela organização para relacionar-se e interagir com seus públicos”. Assim, ela pode ser percebida, pesquisada e pensada enquanto fenômeno, processo e sistema (CURVELLO, 2009).

Deetz (2010, p. 84), por sua vez, evidencia que a comunicação – embora por vezes tratada como ferramenta de gestão, em uma abordagem simplista e, de certo modo, utilitária e reduzida ao aspecto informacional – “cada vez mais, vem sendo reconhecida como o processo fundamental pelo qual as organizações existem e como ponto central para a análise da produção e reprodução organizacionais”. Nesse sentido, assume papel constitutivo das organizações e demanda um olhar que sobrepõe a noção de transmissão, de informação, e é elevado ao aspecto da formação do significado.

Ainda nessa linha, Duarte e Monteiro (2009) afirmam que são muitas as possibilidades e as alternativas de compreensão da comunicação organizacional. Ancoram-se no entendimento de que ela “[...] está presente em todos os setores, em todas as relações, em todos os fluxos de informação, espaços de interação e diálogo” (DUARTE; MONTEIRO, 2009, p. 334), o que vislumbra a capacidade (o potencial) de qualificar as práticas de gestão e de produção e

contribuir para a melhoria de desempenhos. Ao desenvolver políticas e práticas de relacionamento com os públicos, tende a agregar valor para a organização.

Contudo, esses autores (ibidem) chamam atenção para o fato de que, em uma perspectiva fundamentalmente de mercado, ainda predominam modelos burocráticos de comunicação. Isso se deve, em parte, pelo fato de a informação ser considerada (e tratada) como um instrumento de poder, o que cria barreiras para fluxos menos rígidos, hierárquicos e hierarquizados. “Há excesso de barreiras, não há interesse real em ouvir, não há adequação e uso estratégico de canais múltiplos, as mensagens não são adaptadas aos públicos, gestores acham que comunicar é igual a disseminar informação [...]” (DUARTE; MONTEIRO, 2009, p. 334). Esse é um contraponto oportuno, pois ratifica a percepção de Deetz (2010) de que a comunicação organizacional, por vezes, é compreendida e assumida por uma ótica ferramental. Com isso, podemos concluir que esses avanços e a permanência de pesquisas (e também de práticas) que compreendem e pressupõem a comunicação a partir de uma perspectiva reducionista, geralmente pensada (e praticada) exclusivamente a partir de canais e de mídias, ignorando a complexidade que envolve o ato comunicacional (ou a tentativa de viabilizá-lo), coabitam os estudos de comunicação organizacional.

Nessa mesma linha e desejo de não adotar uma perspectiva simplificadora, destacamos que comunicação não é o mesmo que informação. Concordamos com Wolton (2010, p. 12) ao afirmar que “a informação é a mensagem. A comunicação é a relação, que é muito mais complexa”. Não são, portanto, sinônimos. Contudo, no senso comum, há uma aparente confusão entre os dois termos e, nessa direção, verifica-se uma tendência a se tentar resolver problemas relacionais por meio da transmissão da informação.

O desafio das organizações, porém, está na comunicação, pois são as questões relacionais, de compartilhamento e negociação com o outro, que provocam um conjunto de dificuldades e desentendimentos. Tais questões são potencializadas pelo crescimento das interações sociais a partir das TICs e da internet, que nos levam a épocas de excitação tecnológica (WOLTON, 2010). Sob essas circunstâncias, as tecnologias são supervalorizadas, e os sentimentos, interesses e aspirações dos seres humanos, muitas vezes, esquecidos. Comunicar, na perspectiva do estabelecimento de relações, torna-se bastante complicado. O excesso de informação, denominado pelo autor de “infobesidade”, é impulsionado pela ascensão das tecnologias e não resolve a problemática da convivência e da relação. Apropriando tais reflexões ao contexto das organizações, é provável que assumir a comunicação como sinônimo de informação pode ser mais confortável, pois a concebe (e a limita) pelo viés

utilitarista e ferramental. Contudo, “a onipresença das tecnologias num mundo saturado de informação, não basta para diminuir as aporias da comunicação” (ibidem, p. 12).

Sob essa ótica, interessa-nos trazer à tona a abordagem construtivista-relacional de Deetz (2010), segundo a qual o enfoque da comunicação está na produção de sentido (e nos processos que a viabilizam) e nas experiências que circundam o processo comunicativo. Segundo o autor, “os construtivistas relacionais veem a comunicação como um processo social por meio do qual os significados emergem na relação com os outros e com o mundo” (DEETZ, 2010, p. 86). É interessante pontuar que essa noção vai ao encontro dos fundamentos epistêmicos do nosso estudo – afinal, sinaliza que as leituras de cenário (de cada sujeito) se dão pela significação, de forma indissociável dos significados, das identidades pessoais, dos sentimentos e das experiências individuais de mundo.

Nessa perspectiva, buscando uma abordagem mais complexa da comunicação organizacional, podemos acionar Baldissera (2008, p. 169) para compreendê-la como “[...] processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais”. Essa compreensão evidencia a comunicação para além da fala autorizada, concebida por Baldissera (2009) como dimensão da “organização comunicada”, aquela planejada e desenvolvida pelas organizações, constituída pelas práticas formais e institucionalizadas. Revela/pressupõe que os processos de significação também se dão na perspectiva da “organização comunicante” e da “organização falada”, dimensões frequentemente esquecidas no âmbito das práticas de gestão e de compreensão dos processos comunicacionais (BALDISSERA, 2009). A “organização comunicante”, conforme esclarece o autor (2009, p. 118), atenta “[...] para todo processo comunicacional que se atualiza quando, de alguma forma e em algum nível, qualquer sujeito (pessoa, público) estabelecer relação com a organização”. Contempla, igualmente, os sentidos despertados independentemente da intencionalidade das organizações ou de seu conhecimento acerca desses sentidos. Portanto, abrange a dimensão da “organização comunicada” e, ultrapassando-a, compreende todos os processos comunicacionais que materializam relações diretas entre a organização e seus públicos, construindo e disputando sentidos. Já a “organização falada”, por seu turno, reconhece “[...] os processos de comunicação informal indiretos; aqueles que se realizam fora do âmbito organizacional e que dizem respeito à organização” (BALDISSERA, 2009, p. 119). O autor exemplifica essa dimensão a partir de situações como um encontro de familiares, quando um empregado fala sobre o seu local de trabalho e partilha os sentidos que produz sobre a organização – o que também se configura como comunicação organizacional. É oportuno mencionar que a percepção da comunicação

organizacional a partir dessas dimensões evidencia a impotência das organizações em seu controle absoluto.

Acreditamos, portanto, que a comunicação não se limita a um conjunto de técnicas, muito menos de ferramentas, articuladas com a intencionalidade de comunicar. Assumimos a complexidade que envolve/entrelaça/constitui o processo comunicativo, a partir da noção de significação. A perspectiva de possibilidade de controle absoluto das organizações (sobre os públicos e as mensagens) não é, nesse viés, adequada ou mesmo viável, uma vez que, dentre outras coisas, não há domínio sobre os processos de produção de sentidos e sobre as associações que os indivíduos fazem entre a organização e determinados eventos, fatos ou ideias. Entretanto, podem ocorrer tentativas que tenham esse horizonte. Inclusive, podem ser efetivas, o que pode ser percebido nos resultados desta pesquisa.

### 3.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E GESTÃO DE RISCOS

A referida falta de controle sobre os sentidos possíveis e o anseio de mitigar ameaças às “imagens-conceito” desejadas tornam a gestão de riscos uma pauta ascendente no contexto das discussões sobre comunicação organizacional e, também, uma preocupação cotidiana de muitas organizações (MEDINA, 2017). Envolve áreas diversas, dentre as quais a(s) responsável(is) pelos processos formais de comunicação organizacional, sobretudo no âmbito da “organização comunicada”. Nesse sentido, risco pode ser compreendido como a possibilidade de que um evento negativo afete uma organização (BRITO, 2002). Já a gestão desses riscos, para Baraldi (2005, p. 15) envolve “os conhecimentos, os métodos e os processos organizados para reduzir os prejuízos e aumentar os benefícios na concretização dos objetivos estratégicos”, ou seja, contempla um conjunto de atividades que visa mitigar, controlar, ou até eliminar riscos. É um conceito que surge diretamente relacionado ao ramo financeiro e às atividades ambientais, mas que, a partir da década de 1990, passa a se referir a riscos de modo mais abrangente, por entender que há uma série de dimensões que podem embater com as estratégias e objetivos das organizações (ibidem). Nesse momento, surgem os primeiros estudos nacionais sobre riscos que podem impactar a imagem e a reputação organizacionais.

Para Rinaldi e Barreiros (2007, p. 139), a comunicação organizacional, no contexto da gestão de riscos, “tem uma dimensão técnica e deve ser avaliada no conjunto de ações e decisões que acontecem em um contexto social”. Ou seja, esta prática de gestão abarca, porém não se limita, às iniciativas comunicacionais, pois envolve fundamentalmente tomadas de decisão em

outras esferas, além das tentativas de se vislumbrar cenários possíveis e mitigar prováveis situações-problema. O objetivo é prevenir crises a partir de uma “[...] metodologia que visa a aumentar a confiança na capacidade de uma organização em prever, priorizar e superar obstáculos para, como resultado, obter a realização de suas metas” (RUPPENTHAL, 2013, p. 35). Assim, cabe destacarmos que, não por acaso, conforme destacam Almeida e Belo (2017, p. 38), a “análise dos riscos organizacionais nas metodologias de gestão de riscos têm se tornado matéria de primeira ordem na pauta dos executivos de comunicação” e dos conselhos de administração.

Dessa maneira, a partir de determinadas metodologias, são elencados e classificados riscos, o que envolve dois componentes centrais, segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa<sup>30</sup> (IBGC, 2007): as pessoas, enquanto causadoras dos riscos, e a reputação, enquanto consequência da (in)efetividade do gerenciamento de riscos. Nessa perspectiva, a comunicação assume/tende a assumir o propósito de fazer com que diferentes profissionais (potencialmente) envolvidos nos riscos possam observá-los de modo atento e contextualizado, antecipando mudanças relevantes, para (tentar) evitar que se transformem em crises. Como plano de fundo da ascensão dessa prática de gestão, temos o aumento dos fluxos informacionais, que contribuem para que os públicos cobrem mais intensamente das organizações a conformidade com padrões éticos e morais, pautados por transparência e idoneidade.

Segundo Medina (2017), o trabalho de gestão de riscos tende a manter as organizações mais cientes da sua realidade e de aspectos a que precisam dedicar atenção. Igualmente, possibilita a tomada de decisão antes que os problemas potenciais de fato impactem sobre os objetivos e estratégias. Por conseguinte, a autora afirma que a gestão de riscos passa a ser percebida como um fator de vantagem competitiva, pois mitiga determinados perigos que rondam o cotidiano organizacional.

Essa breve contextualização sobre gestão de riscos nos permite afirmar que há um conjunto de procedimentos oportunamente desencadeados pelas organizações, no contexto do gerenciamento de riscos, que pode sinalizar o desejo de invisibilizar fatos, reduzir danos e direcionar a visibilidade para aspectos “positivos”. Conforme comentamos, o IBGC (2007) aponta como preocupação central desse gerenciamento os impactos negativos na reputação

---

<sup>30</sup> O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa é uma organização sem fins lucrativos, considerada a principal referência nacional para o desenvolvimento de melhores práticas de gestão corporativa. Por esse motivo, a citamos em nosso estudo.



organizacional<sup>31</sup>. Aspectos financeiros e sociais, por exemplo, tendem a ser periféricos, e são apontados como possibilidades de prejudicar a reputação, quando envolvem práticas suspeitas ou violações legais.

A temática ganha potência nos cenários instáveis nos quais nos encontramos, em termos políticos, sociais e econômicos, o que “[...] amplifica a complexidade dos riscos, cria incertezas para as organizações e eleva a pressão sobre os administradores” (KPMG BOARD LEADERSHIP CENTER, 2016, p. 2). Pesquisa recente da KPMG Board Leadership Center<sup>32</sup> (2016) apresentou os principais fatores de risco que incidem nas organizações brasileiras<sup>33</sup> do setor privado. No total, foram identificados mais de 5.400 riscos, e destacados os 26 mais mencionados, conforme podemos visualizar no Quadro 1:

**Quadro 1** – Principais fatores de riscos para as organizações brasileiras

Risco e percentual de citações dentre as empresas envolvidas no estudo	
Ação de concorrência (74%)	Não pagamento de dividendos (64%)
Decisões desfavoráveis em processos judiciais (56%)	Dificuldade na execução das estratégias (55%)
Conflitos de interesses entre controladores e minoritários (54%)	Falta/perda/dificuldade de contratação/retenção de profissionais (53%)
Riscos relacionados à atuação em setor regulado (50%)	Dependência de fornecedores (49%)
Diluição dos investidores (48%)	Variação no preço/indisponibilidade de insumos (47%)
Volatilidade do mercado de capitais (46%)	Riscos relacionados à legislação ambiental/saúde/segurança (45%)
Dificuldade de captação de recursos/redução dos recursos disponíveis/condições de financiamento pouco favoráveis (42%)	Insuficiência do valor/cobertura dos seguros contratados (41%)
Inadimplência/atraso nos recebimentos (40%)	Falta de liquidez das ações (38%)
Riscos relacionados à aquisição, fusão e consolidação de empresas adquiridas (34%)	Alterações na legislação do setor/setores correlatos (34%)
Estimativas incorretas/alteração da demanda (34%)	Variação cambial (31%)

<sup>31</sup> Compreendemos reputação no contexto das organizações na seguinte perspectiva: “A reputação pode ser entendida como um crédito de confiança adquirido pela empresa, estando esse crédito associado a um bom nome, familiaridade, boa vontade, credibilidade e reconhecimento” (ALMEIDA, 2009). Podemos dizer que se constitui em uma percepção sobre uma organização (ROSA, 2006), constituída a partir das diversas imagens que foram sendo percebidas ao longo dos anos.

<sup>32</sup> Entendemos como relevante a menção desse instituto de pesquisa pela instituição se configurar como uma referência mundial em práticas de gestão e governança. “A KPMG fornece serviços de auditoria, fiscalização e assessoria e informações da indústria para ajudar as organizações a negociar riscos e atuar nos ambientes dinâmicos e desafiadores de hoje” (KPMG, 2017).

<sup>33</sup> O estudo envolveu os relatos de 235 organizações listadas na BM&FBOVESPA.

Rescisão/não renovação/renegociação desfavorável de contratos (28%)	Riscos relacionados aos resultados/operações das subsidiárias/investidas (27%)
Não obtenção/renovação/falta de licenças, autorizações e alvarás (26%)	Concentração de clientes/setores/localização (25%)
Riscos relacionados a parcerias/alianças/joint-adventures/SPEs (24%)	Inflação e medidas governamentais para combatê-la (24%)

Fonte: elaborado pelo autor, com base em KPMG *Board Leadership Center* (2016).

Conforme podemos observar no Quadro 1, os riscos mais incidentes envolvem possíveis ações de concorrentes (77%), não pagamento de dividendos (64%) e decisões desfavoráveis em processos judiciais (50%) – os percentuais referem-se à importância e ao número de vezes e de organizações que citaram o risco<sup>34</sup>. Interessante notar que, nesse estudo, as palavras imagem, reputação e credibilidade não são mencionadas na descrição dos riscos. Por outro lado, é possível dizer que todos os 26 itens constituem possibilidades de impacto nessas dimensões, uma vez que assuntos aos quais não interessam às organizações dar visibilidade podem revelar fragilidades de gestão e levar ao questionamento sobre compromissos éticos e sociais que deveriam motivar/endossar suas práticas.

Queremos evidenciar, com isso, a profissionalização dos processos que buscam diminuir os efeitos negativos e prejudiciais ao desempenho das organizações, sobretudo na dimensão da “organização comunicada”. Uma vez percebido esse cuidado, é provável que existam procedimentos que envolvam a atuação nas mídias sociais, em nível de prevenção e, também, de gestão de crises – quando os riscos não são (bem) gerenciados e efetivamente impactam sobre a organização, ainda mais diante dos cenários de visibilidade, conforme abordamos no item 2.2.

Ao mesmo tempo, precisamos considerar que a dinâmica das crises, hoje, indica a inconsistência de manuais e sequências de passos sobre o que fazer quando elas de fato se estabelecem. Para Almeida e Belo (2017, p. 35), “as perguntas do que fazer e como fazer, que [...] seguiam um *script* que assegurava respostas ágeis, transparência, preparação dos porta-vozes, dentre outras medidas, se mostram insuficientes e até mesmo inconvenientes diante de tantas vozes e tantas mídias que assumem novos protagonismos”. Com isso, as autoras comentam a força da articulação de sujeitos e sua potência para manifestar descontentamentos e questionamentos e ressaltam: “Há uma crise permanente de confiança das pessoas nas empresas, provocada por uma visibilidade que é inédita e que propõe que todos comecem a

<sup>34</sup> O estudo completo está disponível em <[goo.gl/xj2eXM](http://goo.gl/xj2eXM)>. Acesso em 04/08/2017.

repensar seus posicionamentos, sob a pena de arriscarem a sua presença na sociedade” (ALMEIDA; BELO, 2017, p. 36). Isso possivelmente conduz as organizações ao desenvolvimento (ou, ao menos, à tentativa) de caminhos distintos, de alternativas, que possam ser efetivas nesses contextos e diante desses desafios. Nessa direção, importa refletir sobre o conceito de estratégia, objeto de nossa discussão no próximo item.

### 3.3 ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA

A discussão sobre estratégia nos remete a um conjunto de abordagens possíveis. Os esforços de teorização que deram origem a essa discussão estavam centrados no âmbito militar. Por isso, algumas associações a conectam a metáforas como batalhas, disputas e armas. Do contexto militar também decorre a sua raiz etimológica: “A origem do termo estratégia está na palavra grega *strategos* (general) que, por sua vez, é composta por *stratos* (exército) e *agein* (liderança, comando). Em sua origem, o estrategista era, portanto, o general do exército” (GOMES, 2014, p. 21). Conforme indica Gomes (2014, p. 20), o termo “[...] ganhou *status* na academia, em áreas como a economia, a administração, a psicologia e a sociologia”<sup>35</sup>, o que o tornou usual e recorrentemente empregado nos mais diversos fóruns e espaços. Mintzberg (2006, p. 24) afirma que “o reconhecimento explícito das definições múltiplas pode ajudar as pessoas a moverem-se neste campo difícil”, pois há diferentes usos e perspectivas que podem ser adotadas quando do emprego da palavra. Esse seria um primeiro passo: assumir que estamos diante de um termo polissêmico, que permite diversas (des)apropriações e (des)entendimentos. Podemos dizer, a partir de Gomes (2014), que a estratégia está relacionada à competência do homem em avaliar e optar por alternativas de ação, com fins à resolução de conflitos e à própria sobrevivência, em contextos pessoais e profissionais. Por vezes, é empregada para destacar comportamentos/iniciativas que diferem daqueles que são banais e cotidianos.

No contexto organizacional, o processo de gestão das estratégias instiga pesquisas em diferentes campos do conhecimento. As grandes áreas de estudo da gestão se debruçam sobre o tema da estratégia e buscam entender a forma como as organizações as formulam e as implementam. Por trás disso, como apontam Chenhall e Langfield-Smith (2007) e Neely, Adams e Crowe (2001), está a preocupação central das organizações: gerar resultados. De fato,

---

<sup>35</sup> Não fazemos uma recuperação histórica com muitos detalhes da noção de estratégia. Entendemos que uma abordagem mais relevante é aquela que revele o nosso lugar de fala e as perspectivas que guiam o nosso olhar ao empregarmos essa nomenclatura na tese, no contexto da comunicação organizacional.

a máxima que exige um processo de aferição dos resultados é vaticinada por grande parte dos autores de obras sobre estratégia, que apontam como imperativa a necessidade de planejar, desde que o planejamento conduza a resultados efetivos.

Para Mintzberg e Quinn (2001, p. 20), estratégia, nas organizações,

É o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências internas relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes.

Mintzberg (2006) apresenta cinco definições de estratégia, a saber: como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva<sup>36</sup>. Enquanto plano, se caracteriza por ser um “[...] tipo de ação *conscientemente pretendido*, uma diretriz (ou conjunto de diretrizes) para lidar com uma situação” (MINTZBERG, 2006, p. 24, grifos do autor). Nesse ponto, o pesquisador também destaca a possibilidade de a estratégia ser um pretexto, ou seja, uma alternativa discursiva, uma manobra, para superar um concorrente ou um potencial concorrente. Para ilustrar essa noção, o autor menciona o exemplo de uma organização que comunica a expansão de uma fábrica para desencorajar um competidor a instalar um novo estabelecimento – a estratégia não é a expansão, mas a ameaça de expandir, o blefe. O autor também apresenta estratégia como padrão: “Por essa definição, estratégia é *consistência* no comportamento, *pretendida ou não*” (MINTZBERG, 2006, p. 24, grifos do autor). Essa noção evidencia o impacto da estratégia na padronização dos comportamentos que dela resultam. Sinaliza, ainda, que as noções de plano e padrão não necessariamente são complementares, pois planos podem não ser efetivados, assim como podem emergir padrões sem intenção prévia.

Para Mintzberg (2006), as estratégias são compostas de três elementos essenciais: os objetivos, as políticas e as principais sequências de ação. Esse último elemento refere-se à tentativa de viabilizar a consecução das metas dentro dos limites já estabelecidos. O pesquisador afirma que as estratégias também precisam considerar o imprevisível e o desconhecido, uma vez que não é possível prever, com exatidão, os resultados de todo o tipo de interação, desdobramento e movimentação. Talvez, por isso, “a essência da estratégia [...] é construir uma *postura* que seja tão forte (e potencialmente flexível) de maneira seletiva para que a organização possa atingir suas metas” (MINTZBERG, 2014, p. 33, grifo do autor).

---

<sup>36</sup> Os cinco itens são designados na literatura como os cinco Ps da estratégia (MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2010). Destacamos três perspectivas que, no nosso entendimento, podem contribuir para a análise do objeto de estudo desta tese.

É oportuno, a partir de Pérez (2012), diferenciar “estratégia” de “programa”. Estratégia, segundo o autor (ibidem), envolve o desejo de modificar contextos. Para isso, as organizações tomam decisões e assumem certos riscos. Já “programa” é composto pelo detalhamento das iniciativas previstas com as especificações do que executar, dos tempos e custos, de modo a assegurar que os recursos alocados tendam a contribuir para que os objetivos sejam atingidos. Essa abordagem pode ser traduzida por “tarefas a serem executadas” e evidencia uma abordagem prescritiva. Já “estratégia” considera um ou vários cenários, sendo que, desde o início, pressupõe preparo para algo novo ou inesperado<sup>37</sup>. Conforme afirma Morin (2005), a estratégia é maleável. “Para que uma estratégia possa ser conduzida por uma organização, é necessário que tal organização não seja planejada para obedecer só a programas. Ela deve ser capaz de lidar com elementos que contribuam para a elaboração e desenvolvimento de estratégias” (ibidem, p. 43). Afinal, “não podemos imaginar a totalidade das inter-retro-ações que acontecem num meio complexo. Exceto em situações muito simples, [...] sempre há um limite para toda previsibilidade no campo da vida social” (MORIN, 2011, p. 42).

Assim, assumimos a estratégia como prática (BULGACOV; MARCHIORI, 2010), atentando para aspectos como a relação da organização com o espaço, com o ambiente no qual está inserida e a impossibilidade de se separar as decisões das percepções e entendimentos de quem as toma. Assim, a estratégia se constitui, fundamentalmente, como prática social, situada no contexto das interações entre as pessoas, e não como propriedade da organização. “A ênfase está nas pessoas como atores sociais, criadores e estimuladores dos diferentes processos de interação e de comunicação” (BULGACOV; MARCHIORI, 2010, p. 152). Tal entendimento também é percebido nos estudos de Pérez (2012), que assegura que as estratégias não se constituem em estruturas estáticas e lineares. Nessa lógica, o papel da organização não envolve o controle de cenários, mas de inferência/atuação nas direções, o que pode ser mais ou menos acertado e assertivo, a partir de diversas nuances que compõem uma situação de relação e interação.

Nossos olhares sobre a estratégia, ancorados nas reflexões de Pérez (2012), consideram as imprevisibilidades e o fato de que raramente o que foi detalhado em documentos/formulários/registros ocorre exatamente conforme o previsto. Pressupõe, ainda, que “as adaptações e as mudanças surgem no cotidiano como novas situações relacionais e de aprendizagem, acontecem durante o processo e podem ser tão ou mais importantes que o

---

<sup>37</sup> Aqui, há um diálogo com Mintzberg (2014), ainda que os autores assumam a imprevisibilidade com impactos diferentes. Pérez (2001) é mais incidente nesse sentido.

próprio plano previamente estabelecido” (BULGACOV; MARCHIORI, 2010, p. 153). Para além disso, a estratégia se enquadra na perspectiva de prática quando ocorre recorrentemente, de modo estável e, de algum modo, rotineiro – o que se aproxima da definição de Mintzberg (2014), ao situar a estratégia como padrão. Também possui um caráter adaptativo, ou seja, “as pessoas são capazes de avaliar contextos e dar uma resposta a ele, adaptando-se à prática para que essa resposta seja adequada” (BULGACOV; MARCHIORI, 2010, p. 152).

Nessa perspectiva, a elaboração da estratégia passa, invariavelmente, por uma conjugação de fatores internos e externos que, a partir de uma leitura apurada das lideranças, pode contribuir para a reflexão e para a tomada de decisão. Nesse sentido, O’Brien e Meadows (2013) e Schoemaker, Day e Snyder (2013) elucidam o papel que a leitura de cenários e o uso da inteligência da organização e de seus gestores têm no processo de formulação estratégica. A inserção e constituição das organizações nos contextos contemporâneos coloca os sujeitos que atuam nas/pelas organizações em uma situação de atenção e cuidado no que se refere à leitura e entendimento desses cenários.

Sob o olhar da administração, O’Brien e Meadows (2013) defendem a importância da capacidade da organização em fazer leituras apropriadas dos seus ambientes. Os autores salientam a relevância e os impactos que leituras qualificadas e atentas podem desempenhar no processo da elaboração da estratégia. Com esses pressupostos, entendem que a clareza sobre os cenários nos quais se insere a organização não pode estar presa, simplesmente, a uma etapa formal da definição estratégica, mas deve compor de forma substancial a natureza da gestão organizacional, o que transcende a simples percepção do mercado e dos contextos políticos, econômicos, sociais e tecnológicos.

A elaboração de cenários, portanto, é parte relevante no contexto da formulação das estratégias. É algo que exige determinação e apropriação de dados, para que não caia em uma perspectiva muito aberta, vaga ou imaginária. Contudo, aprender a realizar leituras adequadas dos cenários impacta em questões como o desenvolvimento do conhecimento organizacional, a formação de ativos intangíveis e, ainda, a criação de inovação. Para isso, as organizações movimentam uma série de questões relacionadas à capacidade de inteligência, para não apenas traçar cenários futuros, mas tomar decisões estratégicas baseadas nas situações que se avizinham – dentre elas as que decorrem dos riscos que mencionamos no item anterior.

Para Schoemaker, Day e Snyder (2013), além da dimensão dos cenários, é importante que as organizações levem em consideração o conhecimento existente: a) nas redes de conexão que elas estabelecem; b) nos radares estratégicos, ou seja, no raio de visão sobre caminhos

oportunos e que possam ser adotados; e c) nos sinais fracos – elementos que, em determinada circunstância, não apresentam uma relevância significativa, mas que podem, à medida que sejam observados e considerados, levar à previsão de situações ou tendências futuras ou de aspectos sobre os quais a organização precisará emitir opinião e posicionar-se.

Em suma, fica o debate pertinente no que concerne à formulação da estratégia e de como ela é concebida no contexto das organizações. Está associada, como vimos, às relações que as organizações estabelecem com os sujeitos, à observação dos movimentos e dinâmicas da sociedade. Segundo Schoemaker, Day e Snyder (2013), mesmo para desenvolver alguma competência interna, é preciso estar atento às questões externas, aos cenários atuais e futuros, para poder estabelecer caminhos que conduzam ao enfrentamento necessário à contingência de questões inoportunas.

No contexto da comunicação organizacional, as estratégias podem ser percebidas a partir de comportamentos consistentes do ponto de vista da “organização comunicada” e de meios de acompanhar/atuar sobre/mensurar os sinais advindos da “organização comunicante” e da “organização falada”. Porém, não é oportuno que sejam pensadas, como já referido, sob a ótica linear e com a intencionalidade do controle sobre algo/alguém, mas como prática social (PÉREZ, 2012), posto que estratégia é interface que se dá nas condições de imprevisibilidade da ação humana, das interações sociais.

Pérez (2014) enfatiza três enfoques para concebermos as estratégias de comunicação em uma perspectiva contemporânea em consonância com o pensamento recém manifesto: 1) é necessário dar uma “nova” forma à estratégia, o que passa pela incorporação da comunicação na sua essência, e não como etapa sequente – a comunicação assume lugar central, não periférico; 2) é oportuno assumir o pensamento complexo *moriniano*, que admite as imprevisibilidades das interações sociais; e 3) a estratégia está na relação entre as pessoas e as organizações, que são “tensionadas” pelo repertório construído e manifestado por ambas as partes, a partir das diversas experiências acumuladas.

No caso das mídias sociais, considerando a abordagem que propomos em nossa pesquisa, entendemos que a existência de estratégias evidencia linhas condutoras que direcionam as iniciativas, denotando certo alinhamento na atuação. Isso nos faz pensar que as estratégias de (in)visibilidade e de redução/direcionamento da visibilidade possivelmente pressuponham posturas e caminhos sólidos e, concomitantemente, flexibilidade para assegurar que elas sejam consistentes em situações de risco que possam desestabilizar a segurança e o nível esperado de conforto das organizações – o que passa pelo acompanhamento e pelas

leituras dos contextos e cenários, bem como supõe a antecipação a situações-problema sinalizados na internet ou em outros espaços de potência, incluindo as dimensões da “organização comunicante” e da “organização falada”.

Lembramos que a própria noção de espetacularização, apontada por Wood Jr. (2001) como um modelo de gestão organizacional, pode se constituir como estratégia. Pode ser o gatilho que move as organizações a moldarem suas práticas a partir dos sentidos que buscam despertar ou dos sentidos e/ou assuntos que buscam omitir e/ou tornar invisíveis, posto que não lhes interessa dar visibilidade. O conceito envolve, conforme comentamos, a utilização de técnicas de manipulação da impressão, a partir dos fatores-chave imagem, retórica e controle de signos. Essa é uma possibilidade que parece reconhecer a estratégia como dimensão imbricada nas interações sociais, mas se vale desse conhecimento (e das lógicas de significação) para gerar leituras incongruentes e, por vezes, irreais.

Feita a discussão sobre comunicação organizacional, gestão de riscos, além de elementos que nos fazem assumir estratégia como prática, passamos para as reflexões que envolvem as particularidades da comunicação digital e das mídias sociais. No próximo capítulo, ainda, apresentamos estratégias de (in)visibilidade reveladas pela revisão teórica, que, na sequência, se somam com as “descobertas” empíricas.



## 4 COMUNICAÇÃO DIGITAL, MÍDIAS SOCIAIS E ESTRATÉGIAS DE INVISIBILIDADE

Após discorrermos sobre aspectos relacionados à comunicação organizacional e ao desenvolvimento de estratégias, refletimos, neste item, sobre comunicação digital, observando especialmente as mídias sociais. Nessa reflexão, nos atemos às características desses ambientes na internet e procuramos mostrar como eles se constituem, hoje, como alternativas de comunicação para as organizações, tendo em vista o fluxo de pessoas que “transitam” em *sites* como Facebook, Instagram e YouTube, dentre outros.

O final do capítulo contempla discussões acerca de interfaces entre as mídias sociais, riscos e invisibilidade, agregando conceitos e inferências que possam auxiliar na leitura dos nossos achados de campo. O propósito é que nos apropriemos de artigos que discutem/tangenciam tais questões. Para isso, optamos pela Teoria Fundamentada nos Dados (WOLFSWINKEL, FURTMUELLER E WILDEROM, 2013) como alternativa para revelar estudos relevantes, a partir de critérios que descrevemos nos procedimentos metodológicos.

### 4.1 COMUNICAÇÃO DIGITAL

Entendemos que a comunicação digital é resultado da difusão e ascensão das tecnologias, em tempos marcados por novas visibilidades, como nos assegura Thompson (2007). Segundo Castells (2009), o processo de comunicação foi redefinido pelas tecnologias de comunicação, dando origem ao que ele chama de *mass self communication* – expressão que pode ser traduzida como “auto comunicação de massa”. O autor evidencia, principalmente, que a audiência possível de algo publicado na internet por uma pessoa ganha uma escala mundial – respeitadas as limitações destacadas no capítulo 2 desta tese, naturalmente.

A comunicação digital se insere no contexto do ciberespaço. Entendemos, também, que não pode ser pensada de modo fragmentado, desconsiderando-se o conjunto de atividades desenvolvidas pelas organizações em outros espaços. Essa assertiva parte do nosso lugar de fala, à luz do interacionismo simbólico, uma vez que a significação envolve o repertório dos

interlocutores para além daqueles que se constituem apenas na internet e nas mídias sociais<sup>38</sup>. Ainda no começo deste século, Lévy (2000) já indicava o ciberespaço como espaço de comunicação que interconecta globalmente os computadores, atuando como um elemento agrupador, porque “integra todas as mídias anteriores, como a escrita, o alfabeto, a imprensa, o telefone, o cinema, o rádio, a televisão” (LÉVY, 2000, p. 64). Conforme Santaella (2010, p. 69), esse é “um espaço de interação, cujo acesso se dá por meio de interfaces dos mais diversos tipos que permitem navegar a bel-prazer pela informação hipermediática e reenviá-la para quem quer que seja”. Atualmente, de acordo com a autora, o ciberespaço perpassa nossas vidas e, segundo Martino (2015, p. 11, grifos do autor), configura-se como um “espaço de interação criado no fluxo de dados digitais em redes de computadores; *virtual* por não ser localizável no espaço, mas *real* em suas ações e efeitos”. Dentre suas características estão a capacidade de crescer de modo infinito e o seu constante movimento, pois “dados são acrescentados e desaparecem, conexões são criadas e desfeitas em um fluxo constante” (MARTINO, 2015, p. 29).

Nessa perspectiva, com o avanço das tecnologias, ciberespaço insere-se cada vez mais nas atividades cotidianas, de modo que as fronteiras entre esse e o mundo físico vêm se apagando. Ou seja, cada vez mais, físico e digital tornam-se noções indissociáveis, o que ganha força com as perspectivas da mobilidade e da ubiquidade, que são palavras-chave para se pensar sobre os “espaços intersticiais” – “misturas inextricáveis entre os espaços físicos e o ciberespaço, possibilitadas pelas mídias móveis<sup>39</sup>” (LÉVY, 2000, p. 99).

Importante ressaltar, nessa lógica que mobilidade, segundo Santaella (2010) envolve a transgressão, a diluição, das fronteiras reconhecidas tradicionalmente (as geográficas), o que ascendeu com a revolução tecnológica. Porém, é um conceito que vai além das tecnologias e evidencia a constante movimentação humana nas esferas pessoal, profissional e social, implicando aspectos relativos ao transporte e à distribuição de informações. Nesse sentido, a “mobilidade virtual não apenas se potencializou e se diversificou com o advento da internet e

---

<sup>38</sup> Inclusive, um termo que vem sendo usado, especialmente em relatórios empresariais que enumeram tendências em comunicação, é o *phigital*, neologismo que aglutina as expressões inglesas *physicist* (físico) e *digital* (digital). Evidencia, em síntese, a oportunidade/necessidade de que as jornadas dos consumidores sejam fortemente pautadas por ligações entre a realidade física e as possibilidades na internet. Exemplo disso é o Relatório Especial Tendências em *Consumer Engagement* para 2017, desenvolvido pela empresa madrilenha LLORENTE & CUENCA (2017), através do Centro de Ideias, Análises e Tendências.

<sup>39</sup> Mídias móveis “[...] referem-se a um conjunto de tecnologias que se constituem em um sistema aberto e dinâmico com todas as características dos sistemas complexos: fluxos caóticos, turbulência, instabilidade, mas também emergência, adaptação e auto-organização” (SANTAELLA, 2010, p. 151). Essas mídias são os celulares e *smartphones* de última geração, que aliam a possibilidade comunicativa com a conexão em rede, que deixa de ser estática, limitada a PCs e *desktops*.

das mídias móveis, como também adquiriu novos significados, a saber, a habilidade humana para fazer uma entidade abstrata, a informação, fluir eletronicamente” (SANTAELLA, 2010, p. 110). A mobilidade, hoje, é uma norma e evidencia a dinâmica dos nossos tempos, assegura a autora.

Ubiquidade, por sua vez, decorre do avanço da mobilidade. “A ubiquidade destaca a coincidência entre o deslocamento e a comunicação, pois o sujeito comunica-se durante seu deslocamento” (SANTAELLA, 2010, p. 17). Ou seja, a possibilidade da conexão independe de espaços estritamente territoriais, permitindo que, mesmo na condição de deslocamento, surjam espaços com características de conectividade. São, assim, espaços ubíquos, “[...] hiperconectados, espaços de hiperlugares, múltiplos espaços em um mesmo espaço, que desafiam os sentidos de localização, permanência e duração” (ibidem, p. 18). Essas características do ciberespaço tanto sinalizam como remodelam os nossos modos de agir, de se informar, de estar a par e de participar. Os usuários tornam-se nômades e sistematicamente disponíveis. Redimensiona-se também, do ponto de vista organizacional, as noções de controle e de vigilância, uma vez que o acesso à informação e às práticas desenvolvidas, hoje, diferem do que vivemos na modernidade.

Nesse cenário, de acordo com Santaella (2013, p. 45), “as palavras da ordem são: expor-se, trocar, colaborar em atividades de interação que encontram suas bases em princípios de confiança e de compartilhamento”. E acrescenta: “a internet se tornou assim um hiperespaço plural, no qual são produzidas, publicadas, distribuídas e consumidas mensagens multimídia em um sistema de trocas e reciprocidades” (SANTAELLA, 2013, p. 45). Se antes da convergência das mídias, segundo Jenkins (2009, p. 45), os “consumidores” eram “[...] passivos, previsíveis, submissos, isolados, silenciosos e invisíveis”, hoje, são conectados socialmente, migratórios, leais, ativos e barulhentos.

Nessa discussão, é fundamental que observemos aspectos que envolvem a internet, mas que não são (ou são pouco) visíveis a olhares leigos: os algoritmos e as funcionalidades ancoradas por robustas bases e fluxos de dados que direcionam boa parte do conteúdo que consumimos nesses espaços. São aspectos sociotécnicos que a caracterizam. Segundo Parisier (2012, p. 170), “esse poder computacional será usado para fazer palpites cada vez mais precisos sobre nossas preferências e até sobre nossa vida pessoal”, o que extrapola o nível de precisão nas análises de contextos e cenários, fundamentais à constituição de estratégias, que passam a ser, em diversas situações, “robotizadas”. Criam-se estruturas que aproximam as

funcionalidades de robôs às atitudes humanas, para tornar os sujeitos mais suscetíveis à cessão de dados, que retornam às pessoas a partir de conteúdos e propostas assertivas a seus interesses.

Segundo Parisier (2012, p. 173), o

[...] futuro da personalização é movido por um cálculo econômico simples. Os sinais sobre nosso comportamento social e o poder computacional necessário para analisá-los estão se tornando cada vez mais baratos. E, com o colapso desses custos, surgem estranhas possibilidades.

Tais possibilidades tendem a dificultar o próprio entendimento dos sistemas computacionais, o que avança em escalas exponenciais. Chegaremos a um momento, conforme o autor, que teremos uma precisão de filtragem de dados que não conseguimos imaginar, pois os algoritmos – fórmulas desenvolvidas para explorar dados e, a partir disso, apresentar “soluções” e identificar o que é relevante para cada pessoa – são desenvolvidos para terem a capacidade de se aperfeiçoarem progressivamente e de maneira automatizada, dentro dos parâmetros estabelecidos originalmente.

Nesse contexto, o que viabiliza a efetividade dos algoritmos são os nossos indícios e “rastros” (*sites* e portais que acessamos, *links* que clicamos, dentre outros sinais), que permitem a coleta automatizada de informações e análises previsivas cada vez mais precisas. Segundo Magalhães (2016), “nunca criamos tantos registros de nós mesmos e do mundo. E algumas poucas empresas são as donas de quase todos esses dados”, usados para criar perfis de cada interagente e decidir os assuntos/conteúdos/anúncios que são mais relevantes. Essa possibilidade reforça nossos comentários sobre os mecanismos de antecipação das possíveis reações do outro, do sujeito em interação, que levam as organizações a condicionarem seus comportamentos com fins a leituras e percepções mais positivas. Por isso mesmo, essa ponderação é relevante em nossa pesquisa. Preocupa-nos, sobretudo, que esses algoritmos interfiram na liberdade de acesso às informações e também de expressão, pois a

[...] visibilidade algorítmica em redes sociais pode implicar na mimetização de comportamentos, assuntos e linguagem que o usuário imagina serem ‘populares’, mas que não necessariamente correspondem ao que gostaria de dizer, numa espécie de homogeneização da expressão (MAGALHÃES, 2016).

Afinal, assim como em outras mídias, há interesses editoriais e comerciais que desequilibram esse sistema a partir do investimento, assegurando maior (in)visibilidade a determinados atores ou temas. A discrepância, em relação às mídias tradicionais, é que, “[...] diferentemente dos jornais, elas [as mídias sociais] não são compreendidas ou cobradas como tais. Quem pode nos garantir que sua métrica de relevância respeita valores democráticos se não conseguimos entender que métrica é essa” (ibidem), visto que não são claramente

publicizadas? É uma questão que nos parece oportuna e que emerge das dinâmicas e das características (por vezes obscuras) da internet e das mídias sociais.

#### 4.2 NUANCES ACERCA DA PRESENÇA DAS ORGANIZAÇÕES NAS MÍDIAS SOCIAIS

Ao nos referirmos a esses espaços da internet, que no nosso entendimento materializam a sociedade em rede (CASTELLS, 2005), optamos por utilizar o termo mídias sociais. Compreendemos que a expressão contempla não apenas as redes sociais, focadas em relacionamento, em troca, mas também as mídias de compartilhamento de vídeos, imagens, que permitem, mas não priorizam, o estabelecimento de uma relação. Elas são entendidas como espaços que permitem a virtualização de agrupamentos sociais, de ordem pessoal e/ou profissional, a partir do compartilhamento/proximidade de interesses e valores (MARTELETO, 2001).

Segundo Telles (2011), “várias pessoas confundem os termos redes sociais e mídias sociais, muitas vezes usando-os de forma indistinta”. Para o autor, rede social é uma categoria de mídias sociais, que é um conceito mais abrangente: “são *sites* na internet construídos para permitir a criação colaborativa de conteúdo, a interação social e o compartilhamento de informações em diversos formatos” (TELLES, 2011, p. 19). Martino (2015), por sua vez, assinala que a indefinição de um nome é um primeiro problema quando se trata desse assunto. Denominadas por Recuero (2009) como *sites* de redes sociais, esses *sites* figuram de maneira crescente dentre os meios/canais de comunicação/interlocução utilizados pelas organizações para se relacionarem (ou tentarem se relacionar) com seus públicos de interesse.

Para Raigada (2016, p. 19, tradução nossa), as redes sociais<sup>40</sup> se caracterizam como um lugar de encontro e “[...] criam um novo tecido social ‘utópico’ e ‘ucrônico’ pelo imediatismo do contato”<sup>41</sup>. Para o autor, a presença das organizações nesses espaços se caracteriza pelo leilão de ofertas de sentido de si, de falas com “o próprio umbigo”. Nessa direção, podem tornar-se espaços de autopromoção, distante das noções de troca e diálogo, características das mídias sociais em uma perspectiva individual. Segundo Martino (2015, p. 55), os laços têm a tendência de serem menos rígidos nesses espaços. “Em geral, são formados a partir de interesses, temas

---

<sup>40</sup> Nesse caso, respeitamos a opção de terminologia empregada pelo autor.

<sup>41</sup> No original: “Pero hoy las redes sociales urden un nuevo tejido social ‘utópico’ y ‘ucrónico’ por la inmediatez del contacto” (RAIGADA, 2016, p. 19).

e valores compartilhados, mas sem a força das instituições e com uma dinâmica de interação específica”.

Sob essa ótica, Thompson (2007) destaca que as mídias digitais permitiram o aumento do fluxo de conteúdos no ciberespaço, de modo que os indivíduos podem criar e disseminar o que for de seu interesse. De acordo com o autor, “[...] dada a natureza da internet, é muito mais difícil controlar o fluxo de conteúdo simbólico dentro dela e, dessa forma, assegurar que as imagens disponíveis são as que eles gostariam de ver circulando” (THOMPSON, 2007, pp. 22-23). Para Martino (2015, p. 85), “na medida em que [os conteúdos simbólicos] se misturam com a vida e alteram as relações sociais, se articulam também com as possibilidades de ação política nos vários sentidos da palavra, agregando novas dimensões à questão”.

Martino (2015) ressalta ainda que são duas as características basilares das mídias sociais: a “dinâmica” e a “flexibilidade”. A primeira, se relaciona à forma de interação entre os participantes e envolve a quantidade e o tipo de conexões realizadas, além de questões como a saída e o acesso de novas pessoas. A segunda, se refere à predominante fluidez de vínculos entre os sujeitos, o que se reconfigura a partir das dinâmicas e das características de quem as compõe. Essas descrições chamam nossa atenção, pois podem estar associadas aos atributos das possíveis estratégias de invisibilidade, que possivelmente envolvam a natureza desses espaços (e se valham dela para a efetividade do que propõem). O autor ainda comenta que “nas redes [...] conexões são criadas, mantidas e/ou abandonadas a qualquer instante, sem maiores problemas” (MARTINO, 2015, p. 57), o que difere de outros agrupamentos humanos caracterizados como mais sólidos e consistentes – em termos de duração, ao menos.

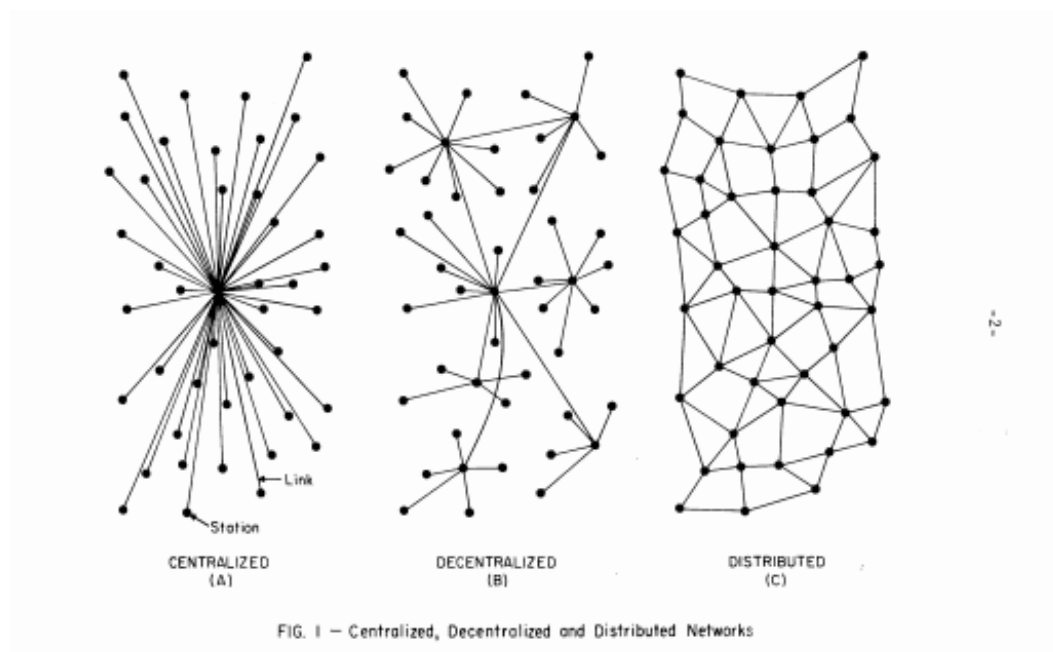
Optamos por investigar essas dinâmicas nas mídias sociais, diante da relevância que assumiram para muitas organizações, enquanto ambientes de relação e, possivelmente, de (in)visibilidade. Silva (2007) observa que, talvez, no contexto da democratização e do avanço da comunicação, as TICs representam as maiores possibilidades e, igualmente, os maiores riscos à sociedade. Para Baldissera, Kaufmann e Sartor (2013), elas adquiriram caráter de centralidade na contemporaneidade e são capazes de redimensionar aspectos econômicos, sociais, culturais e psíquicos etc. Dessa forma, os autores alertam que, no contexto atual, “as organizações são desafiadas a reorganizarem-se frente aos novos processos de construção de visibilidade e imagem-conceito, configuração das relações de poder e formação de opinião” (BALDISSERA et. al., 2013, p. 11).

As possibilidades dos (des)usos das mídias sociais são diversas. Os públicos e as organizações, conforme refletimos em nossa dissertação de Mestrado (SILVA, 2012), passam

a poder dialogar em condições mais próximas, no que se refere à possibilidade de emitir opiniões e visibilizar discursos, pareceres e impressões. Isso (pres)supõe, no contexto das organizações (e das estratégias), tomadas de decisão ponderadas e olhares atentos a oportunidades e periculosidades que podem emergir a partir de interações desencadeadas, ou mesmo pela ausência de trocas. “As mídias sociais, em minutos, conseguem disseminar assuntos que antes se mantinham restritos ou se espalhavam morosamente, o que impõe às organizações olhar estratégico, monitoramento e política de atuação” (SILVA, 2012, p. 27). Tal assertiva ganha ainda mais relevância pelo poder de mobilização exponencial que caracteriza as mídias sociais (MARTINO, 2015).

Baran (1964), ainda na década de 1960, apresentou três modelos de redes (Figura 6) que destacavam a possibilidade de pontos distribuídos de emissão/troca e vários trajetos para que as informações circulem eliminando (ou, ao menos, reduzindo) as dificuldades de disseminação que dependam/se limitem a um, ou poucos, pontos centrais “distribuidores”. Com o modelo C, conforme mostra a Figura 6, as rotas se ampliam. Esse ponto de vista nos ajuda a pensar sobre os desafios das organizações nas mídias sociais, em cenários em que não entendam como interessante uma disseminação nesses termos e com o consequente potencial de escala. Para Lévy (2000), com o ciberespaço e a internet, pela primeira vez, permitiu-se uma comunicação de muitos para muitos, de um para um, de um para muitos e de muitos para um.

**Figura 6** – Redes centralizadas, descentralizadas e distribuídas



Fonte: Baran (1964, p. 2).

Pensar mídias sociais à luz do modelo de redes distribuídas significa, no nosso entendimento, pressupor a capacidade de alcance e disseminação que possibilidades de comunicação com essa característica assumem. É mais difícil, assim, ter clareza sobre os “pontos” que partilham conteúdos confiáveis, o que leva algumas agências especializadas a buscar a identificação de notícias falsas (*fake news*)<sup>42</sup>, de modo a frear/diminuir a visibilidade dessas, por meio da combinação de algoritmos e monitoramento humano. No Brasil, a Agência Lupa, Aos Fatos e Agência Pública, de São Paulo/SP, realizam esse trabalho (G1 TECNOLOGIA, 2017).

O Google, inclusive, lançou em fevereiro de 2017 uma espécie de selo de checagem de fatos – nos Estados Unidos e no Reino Unido, a funcionalidade se chama “*fact check*”, e já estava disponível desde outubro de 2016. A checagem de fatos, segundo o portal de notícias G1 Tecnologia (2017), “se firmou como uma área importante do jornalismo nos últimos anos dentro de veículos tradicionais e *startups* de mídia, que trabalham para averiguar a veracidade de informações sobre mitos urbanos, política, saúde e até a própria imprensa”. Percebemos, com isso, a possível força que esses conteúdos, quando visibilizados, podem assumir, por vezes, sem qualquer checagem e sem fontes claras, logo, sem confiabilidade. São, portanto, falsos, mas podem ser percebidos por um grupo significativo de pessoas como verdadeiros.

Segundo dados da pesquisa TIC Empresas 2015, promovida pelo Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação (CETIC, 2015), 81% das organizações do Brasil divulgam seus produtos ou serviços em perfis ou contas institucionais nas mídias sociais, o que sinaliza a incidência desses espaços como possibilidade e potencialidade de comunicação e relacionamento na Web. Nesse sentido, cabe destacar que, de acordo com Saraiva (2010, p. 64), as “redes sociais terão papel cada vez mais importante nas estratégias de comunicação corporativa” e nas (propostas de) relações com os interlocutores.

Nesse ponto, vale ponderar que as organizações, ao se inserirem nas mídias sociais, talvez busquem legitimidade social e proximidade de seus públicos, o que pressupõe estarem visíveis. Mais que isso, é possível que desejem a constituição de espaços de apresentação, de representação e de materialização dos elementos norteadores que simbolizam a razão de suas existências e, igualmente, dos sentidos que buscam despertar diante da sociedade e de outros sujeitos. Com isso, assuntos indesejados, nas mais diversas esferas, podem representar para as

---

<sup>42</sup> Em inglês, *fake news* – dimensão que cada vez mais assume relevância nas discussões que envolvem a visibilidade de falácias na internet, sobretudo nas mídias sociais.



organizações a necessidade de estratégias comunicacionais com fins à invisibilidade e ao silenciamento, evitando descompassos e desencontros que embatem com os objetivos que modelam e remodelam a atuação organizacional nesses espaços.

Ao permitirem a partilha instantânea de ideias, as mídias sociais qualificam a associação de novos membros, que tendem a se sentir atraídos e identificados por/com causas e valores expressos nesses *sites* (MARTELETO, 2001). Por outro lado, a dissociação, conforme referimos, também decorre da falta de atração e identificação. São dinâmicas permanentes e que coabitam nesses espaços. Essa lógica pode revelar o engajamento na disseminação de conteúdos, inclusive os falaciosos ou que busquem se sobrepor a outras manifestações que não interessem às organizações. Talvez sejam caminhos para compreendermos as iniciativas que as organizações adotam em momentos em que buscam discrição e se desvincular de alguma situação, bem como a validação de imagens positivas e o reforço de atributos e valores.

Recuero (2008), ao discutir os valores construídos e percebidos nas mídias sociais, afirma que elas permitem aos interlocutores<sup>43</sup> visibilizar os nós que constituem esses espaços (pontos de contato com outras pessoas) e visibilizar a si próprios. Raigada (2016, p. 19, tradução nossa) vai ao encontro dessa afirmação ao pontuar que as “redes sociais constituem, sobretudo, uma fatia virtual onde se leiloa o valor simbólico da própria identidade, sempre em construção”<sup>44</sup>. Assim, as mídias sociais se vinculam à perspectiva da visibilidade, nas características que discutimos no item 2.2. Além disso, a visibilidade é pressuposto para outros valores expressos nesses espaços, como a popularidade e a autoridade. Nesse ponto, precisamos ter clareza que o enfoque dessas três dimensões (visibilidade, popularidade e autoridade) propostas por Recuero (2008) são os interagentes, e não as organizações que lá se inserem.

Ainda conforme Recuero (2008), uma vez que é mais fácil mensurar conexões nas mídias sociais do que em outros espaços (em situações presenciais, por exemplo), a popularidade consegue ser percebida e materializada em números. Ressalta que essa quantificação não dá conta de sinalizar quais são os laços fracos e os fortes, de modo que os aspectos qualitativos dessa relação acabam sendo desconsiderados. Este valor não se confunde com o de autoridade, que se refere à influência concretizada nas mídias sociais. “Não é a simples posição do nó na rede, ou mesmo, a avaliação de sua centralidade ou visibilidade. É uma medida da efetiva influência de um ator com relação à sua rede, juntamente com a percepção dos demais

---

<sup>43</sup> A autora se refere a essas pessoas como “atores sociais” (RECUERO, 2008).

<sup>44</sup> No original: “*Las redes sociales constituyen, sobre todo, una lonja virtual donde se “subasta” el valor simbólico de la propia identidad que, siempre en construcción [...]*” (RAIGADA, 2016, p. 19).

atores da reputação dele” (RECUERO, 2008, p. 113). Esse também é um valor relevante no contexto das estratégias de (in)visibilidade, pois o sujeito que produz algo, que emite alguma mensagem, carrega uma carga simbólica decisiva para as percepções dos públicos sobre o que se diz.

Esses aspectos nos levam a ratificar que as TICs, em especial as mídias sociais, “[...] proporcionam e amplificam a capacidade do saber, e mexem com as estruturas de construção e manutenção de poder” (VASQUES, 2017, p. 87), o que as conecta diretamente à noção de gestão de riscos, pois as movimentações nesses aspectos passaram a evidenciar fragilidades e questionamentos que, anteriormente, poderiam habitar apenas as zonas de sombras e silenciamento. Assim, são espaços que promovem ou potencializam crises quando aspectos sensíveis não são revertidos (efetivamente e em tempo), o que torna as organizações mais vulneráveis (VASQUES, 2017). Inclusive, muitos veículos de comunicação (canais de televisão, jornais e rádios) se pautam a partir dessas mídias, potencializando a repercussão e a visibilidade de assuntos que poderiam ficar restritos a um conjunto de sujeitos.

Costa (2016) reforça a ideia de que a distribuição de informações nas mídias sociais contribui para o declínio das falas oficiais das organizações, agregando outros signos, verificados ou não, a contextos anteriormente mais autoritários e lineares. Criam-se, assim, iniciativas de confronto e de questionamento aos discursos institucionais e institucionalizados. É oportuno observar, também, que há crises que se iniciam fora das mídias sociais, mas ganham força nesses espaços. Há outras que surgem nas próprias mídias sociais, motivadas por pessoas que reconhecem o potencial de alcance de fatos que possam ser de interesse dos públicos e, de algum modo, mobilizar a opinião pública. A segunda alternativa vem se intensificando e produzindo desafios às organizações que buscam construir “imagem-conceito” positiva, favorável e atrativa.

Ao apresentar o que denomina três P’s – paródias, protestos e provocações – das mídias sociais, Costa (2016) chama atenção para o “novo poder” dessas, explicitando os três P’s. O primeiro, paródia, se refere a iniciativas discursivas dos interagentes para ridicularizar atitudes que se insiram na perspectiva da “organização comunicada”. Geralmente, vêm carregadas de humor, sarcasmo, ou curiosidade, o que tende a contribuir para o alcance das publicações. É, portanto, “[...] um recurso que se usa para descontextualizar a mensagem e reconfigurar o sentido originalmente pretendido, e que gera conteúdos [...] contrários ao interesse da

organização, mas com possível interesse para outras audiências”<sup>45</sup> (ibidem, p. 66, tradução nossa). Já os protestos são tentativas de mobilização em função da agilidade, do tamanho e do alcance das mídias sociais. Por vezes, sugerem o compartilhamento de ideias. Noutras situações, convocam grupos de pessoas a irem às ruas. No contexto das organizações, essas crises podem envolver o boicote a produtos, convocações para greves, campanhas de rejeição a produtos, dentre outras possibilidades. As provocações, por sua vez, ocorrem quando alguém recupera um fato do passado para questionar a idoneidade das organizações. Geralmente, são situações ocorridas em contextos em que as mídias sociais não tinham a potência que adquiriram e que acabam sendo revividas e repopularizadas. Segundo Costa (2016), as provocações são menos sutis que as paródias, mas também desejam visibilizar outras versões para as ‘verdades’ apresentadas pelas organizações. As três possibilidades – os três P’s – podem sintetizar questões vivenciadas pelas organizações que desejam ter controle sobre sua “imagem-conceito” e que não compreendem a lógica desses espaços.

O acesso a esses dados nos impulsiona a investigar esse cenário a partir de uma postura reflexiva e crítica, com potencial de desvelar outros olhares sobre as práticas e as intencionalidades das organizações nas mídias sociais. Talvez atuem pautadas pelo desejo de direcionar possíveis percepções acerca da “imagem-conceito”, que está condicionada ao processo de significação, anterior à comunicação (BALDISSERA, 2008). Nesse prisma, os esforços comunicacionais podem potencializar percepções positivas sobre uma organização, tendo em vistas as intencionalidades, e o que é projetado e idealizado como uma “imagem-conceito” coerente com o que se deseja construir, em perspectiva da gestão de sentidos e impressões, em termos de visibilidade, credibilidade e legitimidade.

Isso implica, para as agências de comunicação digital, um trabalho de seleção, de filtro, de edição, para (tentar) evitar sentidos contraditórios, pois as mídias sociais também se constituem em arenas de disputas, em lugares em que as relações de poder se atualizam e se ressignificam a todo instante, afirma Baldissera (2014). Quando assuntos não desejados são disseminados e conflitam com os sentidos revelados pela “organização comunicada” é possível e, mesmo, provável que as organizações recorram a estratégias de invisibilidade. Nesse contexto, iniciativas que remetem ao gerenciamento da impressão (de silenciamento, inclusive)

---

<sup>45</sup> No original: “[...] un recurso que se usa para descontextualizar el mensaje y reconfigurar para descontextualizar el mensaje y reconfigurar el sentido originalmente pretendido, y que genera contenidos en forma de vídeo o fotografías contrarios al interés de la organización [...]” (COSTA, 2016, p. 66).

e a técnicas que podem ser discutidas à luz da espetacularização (WOOD JR., 2001) podem tornar-se oportunas.

No contexto de nossa pesquisa, é fundamental que possamos refletir sobre a manifestação dessas estratégias de (in)visibilidade, o que ganha potência quando imaginamos que as materializações que delas decorrem dificilmente sejam questionadas por quem transita pelas mídias sociais sem esforços de investigação. Somam-se a isso dois aspectos: 1) o fato de que “os limites éticos e morais são, em geral, nebulosos, sendo um desafio pensar qual o ponto em que elas cruzam o limiar do eticamente aceitável” (HENRIQUES E SILVA, 2014, p. 5); e 2) o indicativo de que os conteúdos publicados nas mídias sociais das organizações possuem 58% de credibilidade contra 42% da publicidade – Percentuais considerados a partir da amostra brasileira da pesquisa realizada pela Edelman Significa (2017). Esses dados podem ser lidos pela perspectiva de que as mídias sociais se apresentam como espaços que, em nível de sentido, mostram-se mais credíveis e transparentes, fazendo com que os públicos tendam a confiar nas informações que ali encontram.

As agências de comunicação digital assumem papéis relevantes nesses cenários e se imbricam nessas discussões, pois costumam ser protagonistas nesse processo, assessorando um conjunto de organizações nas estratégias que desenvolvem nas mídias sociais e em outros ambientes da internet. Entendemos que são centrais para a discussão a qual nos propomos, por assessorarem tecnicamente as organizações e se posicionarem como promotoras de boas práticas de comunicação. Por vezes, são propulsoras de inovação nas iniciativas de relacionamento e interação nas mídias sociais. Em alguns casos, contudo, demonstram inconsistência na apropriação dos propósitos e balizadores estratégicos de seus clientes. São organizações que, segundo a Associação Brasileira dos Agentes Digitais (2014), a partir de dados coletados em 2013<sup>46</sup>, avançam e se especializam em planejamento e operacionalização de iniciativas de comunicação digital. Naquele ano, o número chegou a 3.388 agências no país. Em percentuais, o crescimento foi de 9,5%, se comparado ao ano anterior. O faturamento dessas empresas também teve um crescimento de 25%, totalizando R\$ 2,7 bilhões, ainda de acordo com a pesquisa da Abradi (2014).

---

<sup>46</sup> Esta é a última pesquisa publicada pela Abradi.

#### 4.2.1 Cenários e indicadores

Nesse item, apresentamos alguns dados que: a) nos ajudam a entender a representatividade das mídias sociais no mundo e, com mais detalhamento, no Brasil; e b) sinalizam quais os contextos desses espaços como alternativa/possibilidade de comunicação. Para isso, buscamos estudos cientificamente consistentes, pois as reflexões constroem o plano de fundo no qual se insere a nossa tese.

Segundo a Pesquisa Brasileira de Mídia, investigação anual promovida pela Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República, sob responsabilidade técnica do Ibope (2017), a televisão é o principal meio de informação, por meio do qual as pessoas buscam saber o que acontece no Brasil. Ela é preferida por 89% dos respondentes entrevistados, seguida da internet, com 49%, e do rádio, com 30%. Outro apontamento relevante é sobre a confiabilidade percebida em notícias que circulam em diferentes espaços, conforme podemos observar no Quadro 2.

**Quadro 2** – Confiabilidade em notícias a partir de diferentes espaços, segundo o Ibope

<b>Espaço/canal no qual a notícia é veiculada</b>	<b>Confia sempre</b>	<b>Confia muitas vezes</b>	<b>Confia poucas vezes</b>	<b>Nunca confia</b>	<b>NS/NR</b>
<b>TV</b>	28%	26%	38%	8%	1%
<b>Rádio</b>	29%	28%	35%	6%	2%
<b>Jornal</b>	29%	30%	36%	4%	0%
<b>Revista</b>	15%	25%	51%	7%	2%
<b>Sites</b>	6%	14%	62%	16%	2%
<b>Blogs</b>	4%	7%	54%	29%	6%
<b>Redes sociais<sup>47</sup></b>	5%	9%	63%	21%	1%

Fonte: Ibope (2017).

A partir dos resultados da pesquisa do Ibope (2017), apresentados no Quadro 2, vale comentar que os maiores percentuais de desconfiança envolvem conteúdos em blogs (29%), redes sociais (21%) e sites (16%), o que nos faz pensar sobre o quão frágeis se apresentam esses

<sup>47</sup> Aqui, respeitamos a nomenclatura empregada no estudo.

espaços, sobretudo em relação à confiabilidade das notícias. Chamamos atenção a essa restrição do dado, pois o percentual não envolve a circulação de outros conteúdos que não os noticiosos, ou seja, aqueles visibilizados por veículos de comunicação e organizações, em páginas institucionais. Martino (2015) e Thompson (2007), ainda que não se refiram especificamente ao contexto brasileiro, tampouco ao campo jornalístico, sinalizam o aumento vertiginoso dos fluxos de conteúdos advindos com as mídias sociais. Uma leitura possível dos dados da pesquisa é que, talvez, essas movimentações possam ser ainda maiores a partir das (novas) dinâmicas desses espaços, inclusive com as tentativas recém comentadas de monitoramento e repulsa a conteúdos falaciosos.

Também nos parece oportuno recuperar dados da pesquisa *Digital in 2017 global overview – A collection of Internet, Social Media, and mobile data from around the world* (HOOTSUITE, 2017). Um dos indicativos da pesquisa é que as cinco mídias sociais com maior número de usuários ativos são, respectivamente: Facebook, YouTube, QZone, Instagram e Tumblr. O Facebook, atualmente, conta com 2 bilhões de pessoas cadastradas em todo o mundo. Segundo o estudo, o Brasil é o segundo país em que a população passa mais horas conectada à internet. Por dia, em média, são 4h39min, via *desktops* e *notebooks*, e outras 3h56min, via dispositivos móveis, como *smartphones* e celulares. A média total é de 8h35min, atrás apenas das Filipinas. Após nosso país, a lista segue com Tailândia, Indonésia, Malásia, México e Argentina.

Somos a décima sexta nação no índice de penetração das mídias sociais, considerando toda a população: 58% dos brasileiros possuem perfis em *sites* como Facebook, Instagram e Twitter, em um *ranking* no qual os primeiros colocados são: Emirados Árabes Unidos, Coreia do Sul, Singapura e Hong Kong. Em relação ao crescimento de interagentes, percebido entre 2016 e 2017, o Brasil está na décima quinta posição e apresenta um índice de 18%. Na Arábia Saudita, esse percentual chega a 73%. Na América do Sul, apenas o nosso país e a Argentina aparecem como aqueles que crescem em número de pessoas com perfis. A Argentina ascendeu 15% em relação a janeiro de 2016.

São dados pertinentes, pois, especialmente no caso do Brasil, evidenciam que uma parcela significativa da população ainda não participa das trocas e processos de visibilidade desencadeados nesses espaços. Ao mesmo tempo, quem está presente tende a possuir um nível de envolvimento alto, ao ponto em que somos o segundo país em horas gastas nesses *sites*, conforme já assinalamos. Também, há um percentual significativo de desconfiança em relação aos conteúdos noticiosos, o que pode levar a questionamentos sobre o que ganha visibilidade

nesses ambientes. Contudo, é oportuno pensar que, talvez, essa seja uma impressão que nem sempre se viabilize no confronto/encontro cotidiano com uma gama significativa de assuntos, fontes e enfoques, o que pode conduzir a incompreensões e conclusões pouco claras e congruentes. No relatório da Hootsuite (2017), o Brasil ainda é destaque dentre os países que mais cresceram no número de interagentes que acessam as mídias sociais por meio de dispositivos móveis – no comparativo com 2016, o aumento foi de 25%, o que representa 22 milhões de pessoas. As mídias sociais mais acessadas no Brasil são o YouTube, Facebook, Instagram, Google+ e Twitter.

#### 4.3 MÍDIAS SOCIAIS, RISCOS E (IN)VISIBILIDADE

Conforme mencionamos no início desta tese, recorremos à Teoria Fundamentada nos Dados<sup>48</sup> (WOLFSWINKEL, FURTMUELLER E WILDEROM, 2013) para a investigação de publicações que tratam especificamente sobre estratégias de invisibilidade ou perspectivas que circundem estas questões, embora não sejam assim nominadas. O propósito é que os resultados se somem às discussões e apropriações teóricas comentadas até aqui, e contribuam para o mapeamento das estratégias de invisibilidade e de redução/direcionamento da visibilidade, assunto do capítulo 6. O procedimento, que está detalhado no item 5.1, resultou em sete artigos, publicados por diferentes autores em sete países, conforme mencionamos no Quadro 3<sup>49</sup>.

**Quadro 3** – Artigos resultantes da execução das etapas da Teoria Fundamentada nos Dados

Título	Autores	Publicação	Ano	País
<i>Emotional stakeholders as "crisis communicators" in social media: The case of the Telenor customer complaints crisis</i>	Britt Foget Johansen; Winni Johansen; Nina M. Weckesser	Corporate Communications	2016	Dinamarca
<i>How publics react to crisis communication efforts: Comparing crisis response reactions across sub-arenas</i>	W. Timothy Coombs; Sherry Jean Holladay	Journal of Communication Management	2014	Estados Unidos

<sup>48</sup> Tradução do termo original para a Língua Portuguesa. Em inglês, *Grounded Theory*.

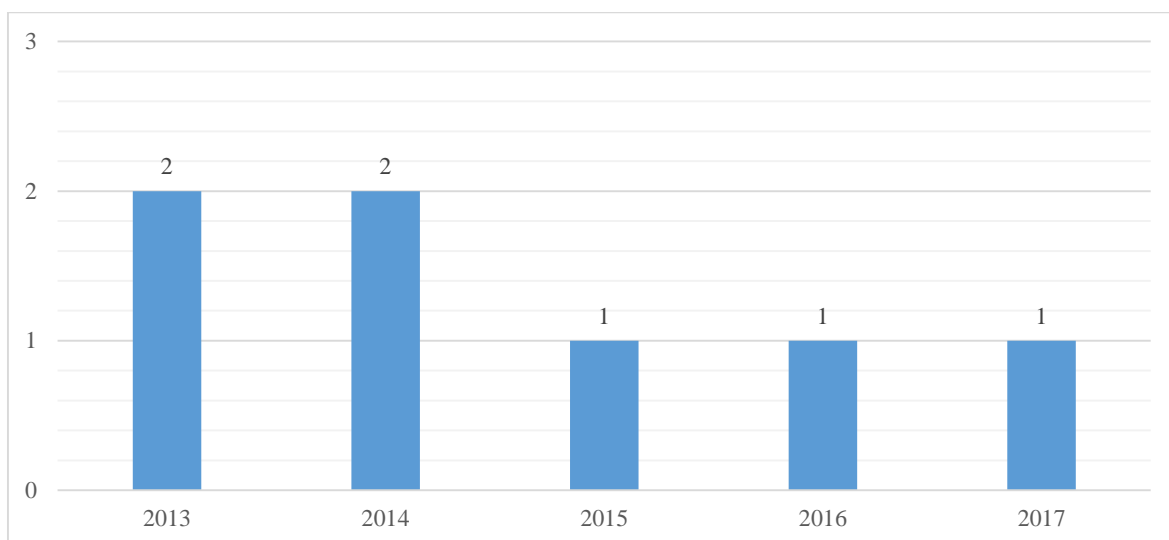
<sup>49</sup> Reiteramos que, nesse ponto, nossa preocupação está nos fundamentos teóricos que o procedimento nos apresentou. As etapas que nos conduziram a esses estudos estão detalhadas mais adiante, no capítulo referente aos procedimentos metodológicos da pesquisa.

<i>Managing the social amplification of risk: a simulation of interacting actors</i>	J. S. Busby; S. Onggo	The Journal of the Operational Research Society	2013	Inglaterra
<i>Network technologies for information warfare and manipulation of public opinion</i>	O. V. Syuntyurenko	Scientific and Technical Information Processing	2015	Rússia
<i>Opinion Formation and the Collective Dynamics of Risk Perception</i>	Mehdi Moussaïd	PLoS One	2013	Alemanha
<i>Perceived risks and risk management of social media in an organizational context</i>	Juha Munnukka e Pentti Järv	Electronic Markets	2014	Finlândia
<i>Risk, Crisis, and Social Media</i>	Joel Rasmussen & Øyvind Ihlen	Nordicom Review	2017	Noruega

Fonte: elaborado pelo autor, com base em ProQuest (2018).

A publicação nos setes países (Alemanha, Dinamarca, Finlândia, Estados Unidos, Inglaterra, Noruega e Rússia) demonstra a predominância europeia desses estudos, cujos artigos foram publicados no período de cinco anos, entre 2013 e 2017 (Gráfico 2):

**Gráfico 2** – Ano de publicação dos artigos que compõem o *corpus* de análise



Fonte: elaborado pelo Autor, com base em ProQuest (2018).



Há mais incidência entre os anos de 2013 e 2014, que concentram quatro artigos. Nesse momento, nos parece oportuno comentar que o resultado da aplicação das etapas sinaliza a incipiência de estudos que efetivamente discutam as estratégias de invisibilidade e de redução/direcionamento da visibilidade das organizações nas mídias sociais, o que nos motiva a contribuir com uma lacuna importante de estudo e investigação no campo da comunicação organizacional. Além disso, vale observar que, em nossa busca, não limitamos o índice de impacto das publicações, o que poderia contribuir para que sequer chegássemos a essas sete publicações. A seguir, comentamos aspectos relevantes e aderentes ao nosso estudo.

Em um dos artigos acerca da Teoria Fundamentada nos Dados, Johansen, Johansen e Weckesser (2016) revelam nuances importantes sobre como um assunto é potencializado, e em que níveis, nas mídias sociais, especificamente sobre o modo como movimentações de grupos e articulações e disputas em fóruns de discussões interferem/incidem nas percepções dos públicos. Os resultados que apresentam decorrem do acompanhamento de uma crise que se estabeleceu na mídia social Facebook, em 2012, no contexto da presença digital de uma organização do setor de telecomunicações, a Telenor, quando perceberam a existência do que denominaram *faith-holders*. A fim de entendermos o que representa essa expressão, recorreremos à Luomo-aho (2015). Ela afirma que há três tipos distintos de públicos em situações de risco e crise: 1) os *faith-holders*, que costumam defender a organização e ratificar seu posicionamento – podem ser nominados como “defensores de fé de uma marca/organização”; 2) os *hate-holders*, que, ao contrário, embatem e questionam as práticas organizacionais, geralmente sob ótica pessimista e negativa; e 3) os *fake-holders*, que são perfis falsos produzidos por *astroturfing* ou a partir da criação de perfis gerados por *softwares* que atuem como *faith-holders* ou *hate-holders*.

Em seus estudos, Johansen, Johansen e Weckesser (2016) analisaram 4.368 postagens de clientes atuais (à época), antigos e de companhias rivais da organização Telenor. Os principais aprendizados envolvem a noção de que as falas autorizadas, institucionais, na perspectiva da “organização comunicada”, são complementadas pelos sentidos ofertados pelos *faith-holders*, o que é bastante oportuno à organização que vive uma crise. A descoberta que mais se destaca, porém, é que o tom de comunicação e o papel assumido pela organização e pelos “defensores da marca” não são iguais. Os *faith-holders* utilizam “estratégias de respostas defensivas”, enquanto a organização recorre a “respostas acomodativas”. Ou seja, os públicos se expõem e adotam posturas agressivas e que evidenciam o envolvimento emocional com as

críticas. A organização, por outro lado, evita a adoção de posturas agressivas. Os *faith-holders*, assim, se mostram “úteis”, o que sugere que as organizações precisam ter clareza de quem são esses interlocutores e invistam em práticas de relacionamento sistemático com tais pessoas, pois elas são bastante incidentes no que tange aos rumos e sentidos assumidos nas interações sociais.

Outro aprendizado interessante é exposto por Coombs e Holladay (2014). Os pesquisadores americanos analisam como os públicos reagem em situações de crise, a partir de diferentes estímulos e mensagens veiculadas em portais de conteúdo. Chamam atenção para três pontos: a) é fundamental monitorar os diversos espaços em que uma situação-problema está sendo discutida, a fim de criar parâmetros de como mensagens visibilizadas pelas organizações (ou que as envolvam) são percebidas. Assim, é possível prognosticar possíveis impactos e desenvolver iniciativas e assumir comportamentos que partam dessas tendências; b) ter uma reputação consistente é fundamental para que os impactos de uma crise sejam revertidos com mais celeridade. Organizações que detêm esse “crédito de confiança” têm, a priori, essa vantagem, o que foi comprovado nos estudos de Coombs e Holladay (*ibidem*); c) as organizações têm a probabilidade de obter melhores resultados quando desenvolvem espaços diversos para tratar de uma crise, seja em portais próprios ou em outras ambiências da internet. Assim, criam “subarenas” que ajudam a retirar a ênfase de um único ambiente. Com isso, é possível adaptar as mensagens gerais às expectativas e necessidades de grupos com perfis de comportamentos diversos, o que pode se tornar mais acertado a partir do que comentamos no item “a”. Isso tende a enfraquecer a visibilidade de assuntos críticos, pois fragmenta as percepções sobre a relevância do acontecimento, elementos consonantes com as descobertas empíricas, conforme veremos à frente.

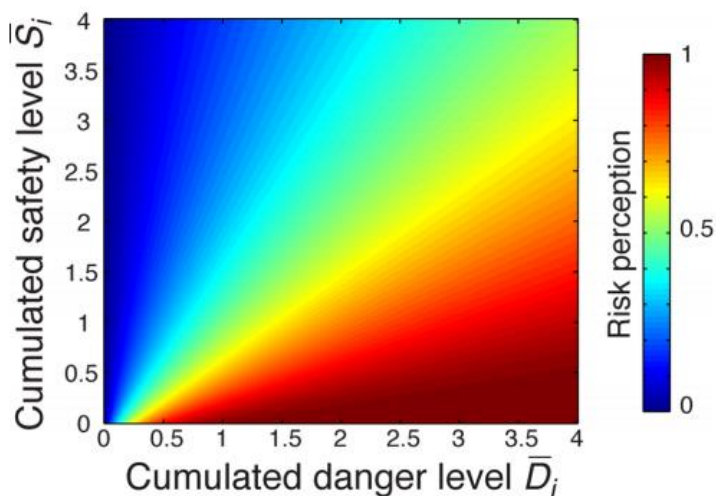
Busby e Onggo (2013) nos ajudam a compreender o modo como um risco é amplificado nas mídias sociais, a partir do comportamento dos públicos. Portanto, aqui, a noção de risco não é discutida pela ótica da organização, mas dos sujeitos que habitam esses espaços. O estudo inglês comprova que, à medida que o relato de um acontecimento vai se disseminando, as apropriações acabam indo para campos subjetivos e gerando impressões/leituras diversificadas. Assim, se afastam daquilo que efetivamente ocorreu, assumindo os vieses diversos que são incorporados aos relatos. Há dois possíveis impactos decorrentes desse cenário: em primeiro lugar, as percepções, pautadas por relatos predominantemente simplistas, rumam a posições polarizadas; e, em segundo, é provável que isso gere um clima de ansiedade acerca de quem vai sendo impactado pelos relatos, o que motiva o aumento do alcance e da disseminação e, logo, da visibilidade que o envolve.

O objeto de estudo dessa investigação envolve as repercussões da gripe aviária na Europa. Um ponto interessante descrito pelos pesquisadores é que, na medida em que o risco se distancia do contexto de uma pessoa (que não a ameaça), há uma tendência de que esse sujeito consiga buscar outras informações, por vezes mais seguras, e contrapor as falas predominantes – geralmente pautadas pela emoção, pela subjetividade e por argumentos não apurados e confiáveis. Os autores comentam que, no caso de uma organização que vive uma situação-problema, é importante que ela não limite seu olhar e suas práticas às pessoas mais impactadas, pois são justamente as que não são diretamente atingidas que têm potência para visibilizar outras compreensões da situação. Esse aspecto está diretamente relacionado ao potencial de redução da visibilidade.

Sob a mesma perspectiva de Busby e Onggo (2013), a da avaliação dos públicos sobre um fato, Moussaïd (2013) discute nuances acerca do processo de formação de opinião e como se dá a percepção de risco a partir das dinâmicas coletivas. Para isso, assume a visão dos sujeitos potencialmente impactados por riscos e não das organizações. O pesquisador compreende que as mídias de massa pautam a discussão sobre riscos possíveis/prováveis que, se percebidos como relevantes, como reais ameaças, passam a ser veiculados nos perfis individuais nas mídias sociais. É esse aspecto que os faz ganhar potência, ou não, e em diferentes escalas, o que tem relação com os dados apresentados no item 4.2.1 acerca da confiabilidade de meios como TV, rádio e jornal impresso (IBOPE, 2017), de comunicação de massa.

Apesar dos indivíduos serem expostos ao mesmo estilo de informação, as repercussões sempre adquirem vieses que decorrem de dois fatores centrais: a capacidade/propensão dos sujeitos em buscarem informações complementares sobre o risco e a influência social (legitimidade e relevância) de quem dá visibilidade a esses riscos. A partir disso, o autor cria um modelo de como os riscos são percebidos, que apresentamos a seguir (Gráfico 3).

**Gráfico 3** – Escala de percepção de risco



Fonte: Moussaïd (2013).

O eixo vertical envolve o nível de segurança de uma pessoa em relação ao risco, o que passa pelas informações que obteve a partir de suas fontes (independentemente de quais sejam). Esse nível vai de 0 a 4. Já o eixo horizontal dá conta do perigo associado ao risco – quanto mais alta essa associação, maior a percepção de ameaça do risco. A partir desses dois fatores é possível compreender a “percepção de risco”. O nível mais alto ocorre quando um sujeito concebe um risco como de alto nível de periculosidade e não possui informações seguras sobre ele. Em situações nas quais um risco é percebido da mesma forma, mas o indivíduo tem acesso a informações críveis, a percepção do risco cai para a metade da escala (2.5). Esse é um aspecto relevante para a nossa pesquisa, pois revela quão fundamentais são as informações oficiais, na perspectiva da “organização comunicada”, em situações nas quais uma organização deseja direcionar a visibilidade sobre algo e diminuir a repercussão de um assunto que não lhe interessa. A partir dessa escala, também podemos pensar que qualquer nova informação veiculada sobre uma situação de risco pode impactar o modo como é percebida, pois tem o potencial de reorganizar os (des)entendimentos dos sujeitos.

Syntyurenko (2015), por sua vez, investiga como as informações visibilizadas na internet podem manipular a opinião pública. Do ponto de vista de cenário, o autor alerta o que está percebendo na última década: a) o desenvolvimento de estruturas de mídias sociais destrutivas, tendo em vista a falta de controle acerca da veracidade das informações visibilizadas; e b) a criação de recursos para que as organizações possam promover ataques de informação e de desinformação/contrainformação de usuários. O pesquisador usa o termo

“*media viruses*” para se referir ao potencial destrutivo de informações falsas veiculadas na internet, sobretudo nas mídias sociais, com o propósito de mover as pessoas a assumir essas mensagens como verdadeiras, causando problemas sociais sérios e consequências ainda indeterminadas e imprecisas.

Ele também reforça como a produção dos conteúdos veiculados nesses espaços são produzidos por poucas pessoas. Recorre a dados do Twitter para reiterar sua fala: nessa mídia social, 2% dos usuários criam 60% de todo o conteúdo que é distribuído, o que o faz questionar quão democráticos são esses espaços. Para finalizar essas questões, sinaliza que a internet e as mídias sociais – segundo especialistas russos e estrangeiros – vêm se tornando um “instrumento” global de guerra psicológica e manobra de movimentos sociais, o que o faz chamar atenção para o potencial destrutivo desses recursos tecnológicos.

Por fim<sup>50</sup>, temos o artigo *Risk, Crisis, and Social Media*, de Rasmussen e Ihlen (2017), estudo que detalhamos com mais atenção, pelas possibilidades de diálogo com o nosso objeto. Segundo os autores, as mídias sociais têm recebido uma significativa atenção de pesquisadores que se dedicam a compreender os riscos que permeiam as organizações. Isso é ainda mais incidente dentre aqueles que definem os riscos como “transfronteiriços”<sup>51</sup> (tradução nossa), ou seja, que as origens e os efeitos das possíveis situações-problema atravessam/ignoram fronteiras funcionais, nacionais e culturais. Rasmussen e Ihlen (2017) destacam que há de se atentar para a fragilidade de discursos que indicam que as mídias sociais são totalmente igualitárias e que promovem o acesso a olhares diversos e diversificados. Endossam a afirmação do seguinte modo: “Estudos empíricos mostram fortes padrões de homofilia nas mídias, em que as elites seguem as elites, enquanto os cidadãos “comuns” raramente recebem atenção” (ibidem, p. 2). Portanto, as oportunidades de visibilidade não são iguais, embora haja uma percepção de que as mídias sociais se constituam em espaços, na sua essência, horizontais e democráticos.

Esses pesquisadores realizaram uma investigação das publicações sobre riscos e mídias sociais publicadas nos Estados Unidos entre 2009 e 2015. O *corpus* de análise foi constituído a

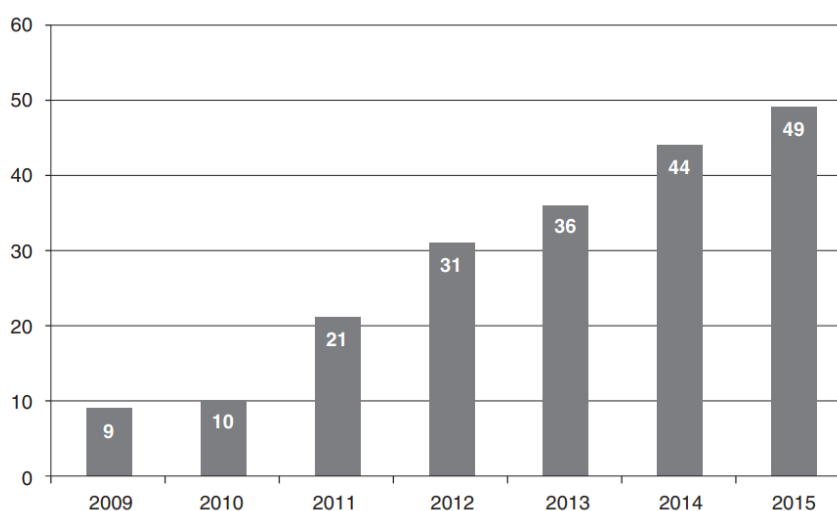
---

<sup>50</sup> Ainda há o artigo *Perceived risks and risk management of social media in an organizational context*, desenvolvido na Finlândia, por Munnukka e Järvi (2014). Ele trata sobre como as organizações finlandesas vêm limitando a expressividade nas mídias sociais em função de dificuldades que as impedem de qualificar tal presença e o relacionamento com os públicos. O estudo, então, apresenta e discute os “empecilhos” apreendidos como mais relevantes, bem como os procedimentos de controle adotados. Se comparado ao Brasil, por exemplo, eles revelam o perfil bastante incipiente da presença das organizações nas mídias sociais naquele país. Por isso não vamos observá-los com mais afinco. Todas as dificuldades estão associadas a condições de trabalho que permitam planejar e operacionalizar uma presença relevante e com iniciativas assíduas.

<sup>51</sup> Em inglês: *transboundary*.

partir da pesquisa de artigos e produções científicas, em bancos de dados<sup>52</sup>, e resultou em 150 publicações. Em termos de volume, o Gráfico 4 sinaliza como esses estudos vêm ascendendo, concomitante ao crescimento da relevância das mídias sociais:

**Gráfico 4** – Resultados de produções científicas que tratam sobre riscos e mídias sociais (e termos correlatos), nos Estados Unidos



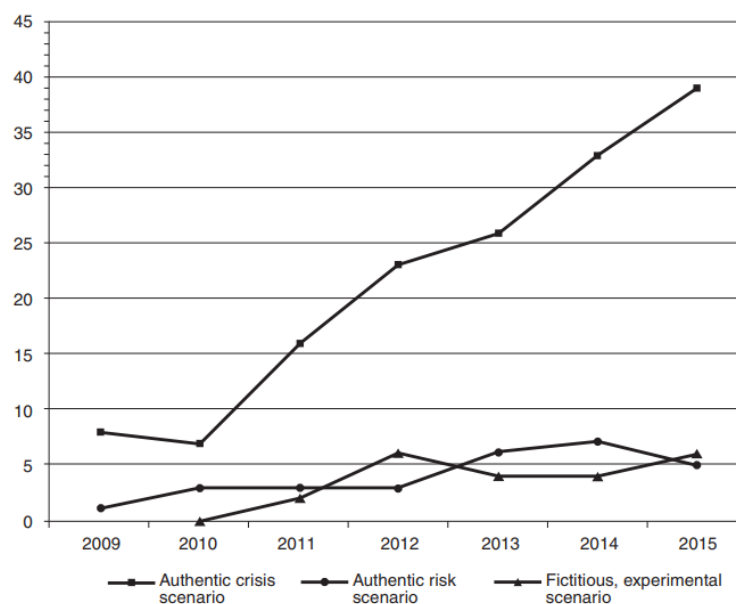
Fonte: Rasmussen e Ihlen (2017, p. 6).

Algo que nos parece relevante é que os estudos se concentram em torno de crises já estabelecidas, nas iniciativas adotadas quando algo demanda uma posição reativa das organizações. Isso ficou evidente, uma vez que os pesquisadores mapearam acerca do que cada publicação se propõe a analisar. São três os agrupamentos: “cenários de crise autêntica”, “cenários de risco autêntico” e “cenário fictício/experimental”. Vejamos o Gráfico 5:

---

<sup>52</sup> Rasmussen e Ihlen (2017) combinaram as palavras “internet”, “online”, “social media”, “Facebook”, “Twitter”, “YouTube”, “blog” ou “Instagram” à “risk” (risco), “crisis” (crises) ou “disaster” (desastres) para chegar aos resultados. Em função da solidez da pesquisa e da revisão realizada, há uma contribuição significativa desses autores neste tópico.

**Gráfico 5** – Agrupamento das publicações por escopo do estudo

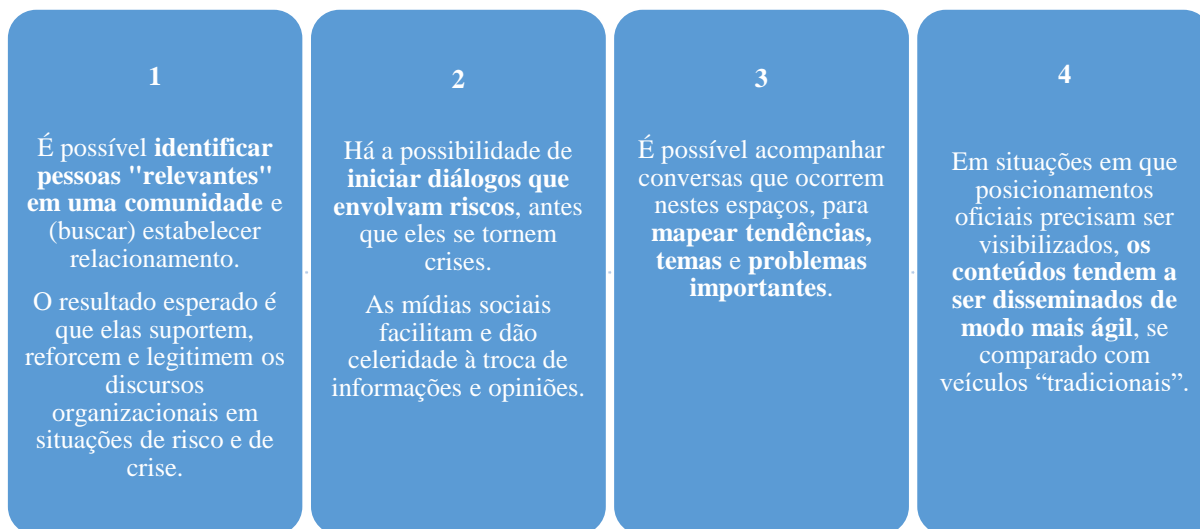


Fonte: Rasmussen e Ihlen (2017, p. 7).

No contexto da nossa pesquisa, é mais relevante compreender características das publicações enquadradas na segunda e na terceira categorias citadas. Sobre isso, embora não haja muitos detalhes publicizados, Rasmussen e Ihlen (2017) destacam que apenas em 2011 têm início os estudos previsivos com fins a simular e identificar padrões de comportamento em cenários de risco. Um dos resultados sinalizou que conteúdos assinados pela liderança de uma organização tendem a repercutir mais do que se eles forem genéricos (sem assinatura do/a líder). Com esse conhecimento apreendido, podemos pensar que a decisão de assinar, ou não, um comunicado divulgado nas mídias sociais passa a ser relevante e um “recurso” que pode indicar o potencial de mais ou menos visibilidade. Esse é apenas um exemplo dentre outros “benefícios” que podem ser percebidos pelas organizações quando se investigam características de (in)visibilidade nas mídias sociais.

As descobertas de Rasmussen e Ihlen (2017) sinalizam que há algumas ênfases nos estudos que revelam percepções sobre benefícios que as organizações podem ter em situações de risco, a partir da presença nestes espaços, que podem ser visualizadas na Figura 7.

**Figura 7** – Características das mídias sociais no contexto de riscos, que podem se converterem em benefícios às organizações



Fonte: elaborada pelo autor, com base em Rasmussem e Ihlen (2017).

Os quatro enfoques podem ser lidos enquanto caminhos de visibilidade, invisibilidade e redução/direcionamento da visibilidade, pois indicam tratamentos que as organizações podem dar a conteúdos que “precisam” gerenciar. Outrossim, podem dialogar com algumas das estratégias que identificamos no capítulo 6, quando propomos um mapa que concentra todas elas. Destacamos os estudos que indicam que a mitigação dos riscos envolve agilidade na resolução dos encaminhamentos e sistematização das escutas (RASMUSSEN; IHLEN, 2017) e o possível fortalecimento das relações com pessoas “relevantes” (que, talvez, possamos nominar “formadoras de opinião”), para que contribuam com as organizações em possíveis situações-problema. Há de se atentar que essas pesquisas se limitam às realidades da América do Norte, da Europa Ocidental e do Leste da Ásia, o que revela a oportunidade de estudar tais fenômenos no contexto do Brasil.

Agora que descrevemos alguns aprendizados decorrentes dos artigos que descobrimos a partir da *Grounded Theory* (WOLFSWINKEL, FURTMUELLER E WILDEROM, 2013), vamos à coleta dos dados empíricos. No capítulo 5 detalhamos os procedimentos da pesquisa e no 6, efetivamente, nos dedicamos às estratégias de invisibilidade e de redução/direcionamento da visibilidade nas mídias sociais.



## 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

Neste item dedicamo-nos a detalhar os procedimentos metodológicos do estudo. Os passos da pesquisa evidenciam a rota que percorremos para desenvolver nossa investigação. Conforme comentamos, além da revisão teórica apresentada nos capítulos anteriores, optamos pela realização de entrevistas em profundidade, de caráter semiaberto, com profissionais que pudessem contribuir com os nossos objetivos. Essa iniciativa, os critérios de escolha dos sujeitos envolvidos, bem como a operacionalização e preocupações éticas que a envolvem, são explicitadas a seguir.

Inicialmente, é preciso dizer que se trata de um estudo com caráter exploratório (GIL, 2010), o que se justifica pela incipiência de produções sobre a temática, aspecto anteriormente referido. Sampieri, Collado e Lucio (2013, p. 100) afirmam que “os estudos exploratórios servem para nos familiarizarmos com fenômenos relativamente desconhecidos”, o que tende a desvelar novas oportunidades de pesquisa com escopos reduzidos e mais específicos.

Os estudos assim caracterizados costumam contribuir para a definição de/reflexão sobre variáveis que envolvem os objetos de pesquisa. No nosso caso, as “entregas” desejadas do estudo possivelmente evidenciem interfaces com algumas problemáticas e perspectivas que precisam ser consideradas ao discutirmos as estratégias de (in)visibilidade nas mídias sociais. Tal perspectiva também evidencia os limites do estudo, pois assume e pressupõe a escassez das discussões que propusemos para esta pesquisa e revela, ao mesmo tempo, oportunidades a partir do mapeamento apresentado ao final do item 6 (e das ponderações decorrentes).

Nos capítulos anteriores, realizamos uma revisão bibliográfica – um diálogo com produções que possuem interface e aproximações com o nosso objeto de estudo. Gil (2010, p. 50) assinala que “a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente”. Em relação à revisão especificamente sobre estratégias de invisibilidade, optamos pela proposta metodológica da Teoria Fundamentada em Dados, concebida por Wolfswinkel, Furtmueller e Wilderom (2013).

### 5.1 TEORIA FUNDAMENTADA EM DADOS

Segundo Wolfswinkel, Furtmueller e Wilderom (2013), é raro que as pesquisas explicitem, com clareza, os procedimentos executados, o que dificulta a replicação dos estudos

e permite questionar, inclusive, a confiabilidade do estado da arte apresentado. No sentido de não incorrer nesse problema, a Teoria Fundamentada em Dados é “[...] entendida como um guia, para ajudar na sistematização do processo de revisão, com fins a um melhor resultado, que contribua para o avanço teórico” (ibidem, p. 47)<sup>53</sup>. Em nosso entendimento, esse procedimento de pesquisa fornece bases e parâmetros adequados para um olhar científico rigoroso sobre a situação em que se encontram os estudos que envolvem e tangenciam nosso objeto de pesquisa.

O processo dessa proposta metodológica é composto por cinco etapas. O Quadro 4, a seguir, apresenta e explica estas fases, bem como as correspondentes tarefas que permitem atingir os objetivos previstos em cada uma delas.

**Quadro 4** – Cinco etapas da Teoria Fundamentada em Dados

Número	Tarefa
1 Definir	1.1 Definir os critérios para inclusão e exclusão. 1.2 Definir os campos de pesquisa. 1.3 Determinar as bases de dados apropriadas. 1.4 Decidir os termos de pesquisa específicos
2 Pesquisar	2.1 Pesquisar.
3 Selecionar	3.1 Refinar a amostra.
4 Analisar	4.1 Codificação aberta. 4.2 Codificação axial. 4.3 Codificação seletiva.
5 Apresentar	5.1 Representar e estruturar o conteúdo. 5.2 Apresentar o artigo.

Fonte: Wolfswinkel, Furtmueller e Wilderom (2013, p. 47).

Na tese, executamos as três etapas dos procedimentos intituladas definir, pesquisar e selecionar, pois, conforme comentamos na introdução e ratificamos a seguir, são incipientes as pesquisas sobre o tema que nos propomos a estudar. As análises ficam reservadas aos dados empíricos, com metodologia que explicitamos no capítulo seguinte. De qualquer modo, a partir

<sup>53</sup> No original: *We would like to emphasize that this method is intended as a guide, to help systematize the reviewing process for a more optimal outcome that contributes to theoretical progress* (WOLFSWINKEL, FURTMUELLER E WILDEROM, 2013, p. 47).

da Teoria Fundamentada nos Dados, conseguimos estabelecer um panorama das produções que tratam sobre a temática.

Conforme apresentamos no Quadro 4, a primeira fase da análise, a definição, envolve a escolha do escopo de pesquisa contemplado na investigação. Optamos por recorrer à plataforma ProQuest, uma vez que essa se propõe a reunir produções científicas em nível internacional e centraliza conteúdos com alto grau de relevância (PROQUEST, 2017). “É um serviço agregador de publicações eletrônicas, que oferece acesso ao texto integral através de uma interface única e online” (PROQUEST, 2017). Nessa plataforma, estão disponíveis, no total, mais de 5 mil periódicos, jornais e revistas científicas.

Essa é uma decisão importante, pois, ao partir para uma base de dados global, conseguimos ter clareza sobre como o assunto é tratado para além das nossas fronteiras. Evidentemente, a referida base de dados assume critérios de relevância e cientificidade, o que pode excluir do processo estudos relevantes do ponto de vista do conteúdo, mas que não se enquadram nas parametrizações definidas pela plataforma.

Ao entrar na base de dados, aplicamos o filtro Ciências Sociais, por ser a grande área a qual nos filiamos. Assim, definimos um ponto central de exclusão e inclusão, que já redimensiona o universo a ser contemplado nas coletas. Em seguida, optamos pela busca avançada, que nos permite o cruzamento de diferentes termos relevantes para a pesquisa, refinando os resultados e a interface com os interesses do pesquisador. Também aplicamos dois outros filtros, para que os resultados apontassem produções revisadas por especialistas e periódicos acadêmicos e científicos.

Fizemos cerca de quarenta testes para chegar aos termos que, no nosso entendimento, seriam os mais adequados. As avaliações de nomenclatura e combinações consideraram três aspectos: a) os aprendizados das discussões teóricas apresentadas nos capítulos anteriores, que permitiram visualizar termos possíveis de pesquisa; b) as sugestões da banca de qualificação para chegar nas palavras-chave mais adequadas, coerentes e claras; e c) as sugestões da plataforma, indicando a incidência de pesquisa de termos próximos aos que estávamos buscando. As combinações utilizadas na pesquisa estão representadas no Quadro 5.

**Quadro 5** – Termos e combinações da pesquisa na ProQuest

Termo	Combinação	Termo	Combinação	Termo	Combinação	Termo	Combinação	Termo
invisibilidade	OR	risco	AND	mídia social	OR	mídias sociais	AND	organizações
				rede social		redes sociais		
				internet				
				comunicação mediada por computador				
invisibility	OR	risk	AND	social media	OR	social medias	AND	organizations
				internet				
				computer mediated communication				

Fonte: elaborado pelo autor, com base em ProQuest (2017).

Conforme indica o Quadro 5, optamos por realizar a pesquisa em duas línguas (Portuguesa e Inglesa), pois os testes nos sinalizaram que os resultados seriam mais amplos. Partimos de duas palavras centrais ao nosso objeto, que são <invisibilidade> e <risco>, aplicadas sob a fórmula <OR>, que sinaliza que a pesquisa precisa encontrar apenas um dos dois termos.

Para evitar a exclusão por entendimentos conceituais divergentes, criamos alternativas que sinalizassem que os estudos envolvem práticas de invisibilidade e risco nas mídias sociais ou, minimamente, na internet. Nesse ponto, incluímos – a partir dos testes – a expressão inglesa <computer mediated communication> e sua tradução, uma vez que a plataforma indicou que se constituía em uma alternativa relevante e incidente.

Além da combinação <OR>, já mencionada, utilizamos a expressão <AND> para indicar que algum dos termos mencionados deveria aparecer no resultado da pesquisa. A palavra <organizações> contribuiu para o refinamento, pois os resultados preliminares apresentavam situações de invisibilidade especialmente na perspectiva da Antropologia, da Psicologia e da Sociologia, que foram entendidas como distantes do escopo deste projeto, a partir de nossa leitura dos resumos dos artigos mapeados nessas áreas. Por meio dessas combinações (Quadro 5), chegamos aos códigos de pesquisa apresentados no Quadro 6, a seguir.

### Quadro 6 – Filtros e códigos de pesquisa

Filtro	Código de pesquisa
1	su(Invisibilidade) OR su(risco) AND ab(mídia social) OR ab(mídias sociais) AND ab(organizações)
2	su(Invisibilidade) OR su(risco) AND ab(rede social) OR ab(redes sociais) AND ab(organizações)
3	su(Invisibilidade) OR su(risco) AND ab(internet) AND ab(organizações)
4	su(Invisibilidade) OR su(risco) AND ab(Comunicação mediada por computador) AND ab(organizações)
5	su(invisibility) OR su(risk) AND ab(social media) OR ab(social medias) AND (organization)
6	su(invisibility) OR su(risk) AND ab(internet) AND ab(organization)
7	su(invisibility) OR su(risk) AND ab(computer mediated communication) AND ab(organization)

Fonte: elaborado pelo autor, com base em ProQuest (2017).

Os códigos que antecedem os parênteses possuem os seguintes significados: quando selecionamos a opção <su>, o termo pesquisado precisa aparecer no assunto principal da produção científica; o <ab> significa que a expressão que vem na sequência do código deve constar no resumo. Esses foram também parâmetros adotados para refinamento da pesquisa.

Passando para a etapa pesquisar, aplicamos os pressupostos recém descritos. A Figura 8 apresenta uma das pesquisas realizadas para que tenhamos clareza da interface da plataforma. Vale comentar que, inicialmente, tínhamos limitado a investigação a produções após o ano 2000. Porém, os testes realizados não indicaram alteração nos resultados, motivo pelo qual excluímos esse filtro. Reiteramos que testamos mais de quarenta combinações de palavras na tentativa de que os termos adotados efetivamente contribuíssem com a qualidade das nossas buscas.

**Figura 8** – Busca avançada realizada na ProQuest com o filtro 1

Busca avançada Linha de comando Tesouro Códigos de campo Dicas de busca PUCRS - Bib. Central  
Ir. José Otão

invisibilidade em Todos os assuntos e indexação - ▾

OR ▾ risco em Todos os assuntos e indexação - ▾

AND ▾ mídia social em Resumo – AB ▾

OR ▾ mídia social em Resumo – AB ▾

AND ▾ organizações em Resumo – AB ▾

[+ Adicionar uma caixa de busca](#) [- Remover uma caixa de busca](#)

Limitar a:  Texto completo  Revisado por especialistas ⓘ  
 Aerospace Database content only ⓘ

Data de publicação: Todas as datas ▾

Fonte: ProQuest (2017).

A realização dessas pesquisas resultou nos números apresentados na Figura 9. Essa quantidade de artigos pode envolver a incidência de uma mesma produção em mais de um filtro. Portanto, não é possível somar todos os números para chegar ao volume total de produções.

**Figura 9** – Resultados por código de pesquisa

<input type="checkbox"/> Conjunto ▾	Buscar	Bases de dados	Resultados	Ações
<input type="checkbox"/> S7	su(invisibility) OR su(risk) AND ab(computer mediated communication) AND ab(organization) ✓ Limites aplicados	Advanced Technologies & Aerospace Database	7*	Ações ▾
<input type="checkbox"/> S6	su(invisibility) OR su(risk) AND ab(internet) AND ab(organization) ✓ Limites aplicados	Advanced Technologies & Aerospace Database	18*	Ações ▾
<input type="checkbox"/> S5	su(invisibility) OR su(risk) AND ab(social media) OR ab(social medias) AND organization ✓ Limites aplicados	Advanced Technologies & Aerospace Database	63*	Ações ▾
<input type="checkbox"/> S4	su(invisibilities) OR su(disco) AND ab(Comunicação mediad poree comprador) AND ab(organizações) ✓ Limites aplicados	Advanced Technologies & Aerospace Database	7*	Ações ▾
<input type="checkbox"/> S3	su(invisibilities) OR su(disco) AND ab(internet) AND ab(organizações) ✓ Limites aplicados	Advanced Technologies & Aerospace Database	7*	Ações ▾
<input type="checkbox"/> S2	su(invisibilities) OR su(disco) AND ab(rede social) OR ab(redes sociais) AND ab(organizações) ✓ Limites aplicados	Advanced Technologies & Aerospace Database	7*	Ações ▾
<input type="checkbox"/> S1	su(invisibilities) OR su(disco) AND ab(mídia social) OR ab(mídia social) AND ab(organizações) ✓ Limites aplicados	Advanced Technologies & Aerospace Database	7*	Ações ▾

Fonte: ProQuest (2017).

Excluindo as duplicações de resultados, chegamos a 70 artigos. Não encontramos produções em Língua Portuguesa dentro dos pressupostos adotados. Predominam publicações em Língua Inglesa, 68 artigos, que representam 97,14% do total de publicações. Também nos deparamos com duas obras em Ucraniano.

Nesse ponto, passamos à terceira etapa proposta pela Teoria Fundamentada nos Dados (WOLFSWINKEL, FURTMUELLER E WILDEROM, 2013), que indica a preocupação com o refinamento da amostra. Afinal, mesmo que os parâmetros sejam bem definidos, eles podem incorporar publicações que não dialogam ou sequer apresentam interfaces com o nosso objeto de estudo.

Esse aprimoramento da base foi feito a partir de três procedimentos: 1) *download* dos dados de todas as publicações encontradas pelos termos adotados – em XLS<sup>54</sup>; 2) leitura atenta do título, assuntos e resumo de cada artigo, para avaliação qualitativa do enquadramento/ aproximação do conteúdo com o objeto de pesquisa desta tese – no caso, as estratégias de invisibilidade e de redução/direcionamento da visibilidade das organizações nas mídias sociais; e 3) seleção da amostra final.

Quando executamos os itens recém referidos, especialmente pela leitura dos resumos, percebemos que os estudos apresentavam pouca interface e poucas contribuições à nossa tese. Dos 70 artigos, disponíveis no Apêndice D, predominam os que respondem às áreas da Sociologia, da Psicologia, da Antropologia, da Administração, da Literatura e da Tecnologia da Informação. Nesse sentido, não entendemos como oportuno mantê-los como *corpus* de pesquisa, o que nos levou a quatro resultados relevantes, uma vez que a abordagem dos estudos está claramente relacionada à dimensão comunicacional. Os artigos, frutos desse processo de refinamento, foram indicados no Quadro 3.

## 5.2 PREOCUPAÇÕES E CUIDADOS METODOLÓGICOS DAS/NAS ENTREVISTAS

Além da revisão bibliográfica para conformar o conhecimento que fundamenta esta investigação, realizamos, em termos empíricos, entrevistas, entendidas como “um recurso metodológico que busca colher respostas a partir da experiência subjetiva de uma fonte, selecionada por deter informações que se deseja conhecer” (DUARTE, 2008, p. 62). As entrevistas constituem uma técnica qualitativa amplamente aplicada nas ciências sociais empíricas, representando “o ponto de entrada para o cientista social que introduz, então, esquemas interpretativos para compreender as narrativas dos atores em termos mais conceituais e abstratos, muitas vezes em relação a outras observações” (GASKELL, 2013, p. 65). A origem da entrevista, como técnica de pesquisa, está ligada ao interacionismo simbólico, o qual sustenta

---

<sup>54</sup> Formato de arquivo que pode ser lido em Excel.

que “é a concepção que os indivíduos têm do mundo social que constitui o objeto essencial da pesquisa sociológica” (GOLDENBERG, 2007, p. 27).

Neste estudo, realizamos entrevistas de tipo semiaberto, “modelo de entrevista que tem origem em uma matriz, um roteiro de questões-guia que dão cobertura ao interesse de pesquisa” (DUARTE, 2008, p. 66). Os entrevistados são profissionais de comunicação que atuam em agências de comunicação e agências de comunicação digital. Entrevistamos sujeitos que atuam no assessoramento a organizações, especificamente no que se refere à presença nas mídias sociais. Entendemos que essas agências (e seus profissionais) são centrais para a reflexão proposta na tese, pois possivelmente detêm conhecimento sobre técnicas/caminhos para reduzir a visibilidade das organizações nas mídias sociais.

Segundo Poupart (2012) e Leite (2008), a entrevista do tipo qualitativo é uma das técnicas mais utilizadas nas ciências sociais. Nas palavras de Poupart (2012, p. 215), se constitui como “[...] porta de acesso às realidades sociais”, pois possibilita a descoberta de questões ligadas à natureza e comportamento dos sujeitos, sem os quais não é possível apreender fenômenos e questões que circunscrevem/se situam nos contextos das sociedades. Leite (2008) assegura que a vantagem principal dessa técnica é o potencial de “captação imediata” da informação desejada pelo entrevistador. Destaca, sobretudo, que ela “oferece também maior oportunidade para avaliar atitudes naquilo que é dito e como é dito”, como a leitura e apreensão de gestos, reações, modos e jeitos de falar.

Todavia, é preciso atentar que tais realidades não são de fácil apreensão, pois as trocas (entre entrevistado e entrevistador) adentram o universo das interpretações que emergem dos discursos. Nesse sentido, inclusive porque nosso estudo se localiza em uma perspectiva fundamentalmente crítica, temos a preocupação em não confundir o que é relato da realidade com a realidade em si, pois pode ocorrer uma certa (tentativa de) proteção das práticas das organizações. Afinal, há uma relação de dependência dos entrevistados com as assessoradas, pois são elas que viabilizam os empregos e a remuneração nessas agências.

De qualquer modo, concordamos com Poupart (2012, p. 216) que “As condutas sociais não poderiam ser compreendidas, nem explicadas, fora da perspectiva dos atores sociais”, por isso a validade de nossa proposta, respeitando os limites da técnica e os cuidados metodológicos que contribuem para a efetividade das entrevistas. Além disso, como são estratégias de invisibilidade, talvez haja pouco a ser apreendido pelo visível, pelos movimentos que conseguimos notar e materializar nas mídias sociais. Se optássemos por esse caminho, despreziáramos os contextos, embates, debates e conjunturas dos/nos quais as estratégias são



definidas e implantadas. Tais elementos foram decisivos para optarmos por entrevistas em profundidade com as características mencionadas.

Soma-se a isso o diálogo da técnica com os fundamentos epistêmicos da nossa pesquisa, o interacionismo simbólico, porque esses fundamentos indicam a necessidade de (tentar) explorar e compreender o sentido que os atores dão às ações que realizam – o que apenas é viável na medida em que os envolvermos no processo da investigação. Os comportamentos não são auto reveladores, não dão conta de evidenciar o conjunto de suas motivações, ou, nas palavras de Poupart (2012, p. 217), “não falam por si mesmo”. É preciso considerar a perspectiva dos atores para que tenhamos condições de viabilizar olhares mais agregadores, contextualizados e amplos.

Para a condução das entrevistas, atentamos aos princípios indicados por Poupart (2012) na tentativa de coletar os dados com a melhor qualidade. São eles: a) obter a colaboração do/a entrevistado/a; b) colocar o/a entrevistado/a à vontade por elementos de encenação; c) ganhar a confiança do/a entrevistado/a; e d) levar o/a entrevistado/a a tomar a iniciativa do relato e a se envolver.

O primeiro aspecto se refere à cooperação do sujeito envolvido na pesquisa, na perspectiva de que os relatos sejam os mais aprofundados e verdadeiros possíveis. Naturalmente, essa é uma noção que pode ser vista por seu viés abstrato. Porém, pode se revelar por respostas detalhadas e pelos elementos não verbais que envolvem os diálogos estabelecidos e que indicam a colaboração, como a atenção ao entrevistador e a possibilidade de construção articulada da conversa entre o autor da pesquisa e o/a entrevistado/a. Temos de nos atentar para a possibilidade de resistência, sobretudo a elementos como “[...] a falta de tempo e de interesse, o sentimento de servir de cobaia, o temor de ver invadida a sua intimidade, de não estar à altura, ou de sofrer consequências negativas por causa da entrevista” (POUPART, 2012, p. 228). Uma alternativa que estabelecemos para “solicitar” a colaboração na pesquisa é evidenciar de partida, quando da realização dos “contratos verbais” da entrevista, a capacidade do estudo em contribuir com o avanço teórico e empírico das questões/discussões que envolvem a presença das organizações nas mídias sociais e os caminhos de (in)visibilidade. Para Leite (2008, p. 103), “[...] na entrevista a relação que se cria é de interação, havendo uma atmosfera de influência recíproca entre quem pergunta e quem responde. Na medida em que houver um clima de estímulo e de aceitação mútua, as informações fluirão de maneira notável e autêntica”.

O segundo ponto assinala que quanto mais o entrevistado estiver à vontade, maior será sua contribuição com a pesquisa. Isso tende a ser facilitado mediante a intervenção de elementos

de encenação, como em uma constituição de cenários. Um desses aspectos é que a data e o horário da entrevista sejam definidos pelos sujeitos entrevistados e que o agendamento contemple um período suficiente para a discussão de todos os pontos previstos. Outras preocupações envolvem o lugar e as técnicas de registro. Em relação ao local, é preciso buscar alternativas que não vão de encontro aos “hábitos de vida” dos/as entrevistados/as, para deslocá-los o menos possível de suas rotinas – ou seja, para que se sintam confortáveis no ambiente que recebe a entrevista. Quanto aos subsídios de registro, Poupart (2012) sugere que eles sejam previamente acordados e discretos – como a possibilidade de gravação para posterior decupagem. No caso da gravação em áudio, para nova escuta atenta e de gravação, é oportuno que o entrevistador não fique constantemente conferindo se o equipamento está funcionando adequadamente, por exemplo.

O terceiro princípio discorre sobre a capacidade de adquirir confiança do/a entrevistado/a. Envolve a clareza de que o uso dos dados preservará o anonimato dos sujeitos ouvidos, bem como das organizações às quais estão vinculados, para que não se preocupem – e reflitam constantemente – acerca de consequências que podem decorrer da publicação de seus depoimentos. Em seguida é oportuno comentar a “neutralidade” do estudo, de modo que todas as contribuições são relevantes. No nosso caso, é importante ressaltar que a investigação atende unicamente a interesses acadêmicos, para que a partilha das estratégias de (in)visibilidade não soe como ameaça aos diferenciais de negócio e dos serviços ofertados pelas agências.

Por fim, temos o princípio descrito como “levar o entrevistado a tomar a iniciativa do relato e a se envolver”. “Tal princípio se baseia na ideia de que quanto mais o discurso é espontâneo, menos ele poderá ser maculado pelo pesquisador, permitindo assim a aproximação ao ideal pesquisado, o de um discurso verdadeiro” (POUPART, 2012, p. 233). São estratégias que costumam ser aderentes, nesse sentido: respeitar as pausas; reformular as perguntas quando os códigos verbais e não verbais do entrevistado indicarem a não compreensão, ainda que parcial; evidenciar o entendimento de termos que possam gerar dúvidas/ambiguidades quanto à sua compreensão.

Esses princípios são considerados para a realização das nossas entrevistas. O roteiro utilizado, apresentado no tópico 6.4, também foi concebido em uma tentativa de contribuir para que déssemos conta dessas preocupações e pontos de atenção. Na sequência, detalhamos os critérios de composição do *corpus* de análise, com a clareza de que essa técnica não pressupõe representatividade estatística, mas sim diálogos profundos que respondam aos anseios desta pesquisa.

### 5.2.1 Critérios de seleção dos/as entrevistados/as<sup>55</sup>

Em relação aos critérios de seleção dos/as informantes, optamos por envolver as agências associadas à Associação Brasileira dos Agentes Digitais (Abradi), por ser essa a principal entidade de classe do Brasil com foco em comunicação digital, que atua sem fins lucrativos e, conforme sua apresentação, “defende os interesses das empresas desenvolvedoras de serviços digitais no Brasil” (ABRADI, 2017). A Abradi (2018) assume como suas principais linhas de atuação: a) o desejo de mobilizar as agências digitais/de comunicação digital para a consolidação do setor; b) a busca por cooperar com a gestão destes negócios, com o propósito de qualificar as práticas e potencializar a sustentabilidade econômica das associadas; c) o anseio de estimular que as agências se envolvam e contribuam com discussões estabelecidas com o mercado e outros setores da sociedade; e, finalmente, d) a oferta de práticas formativas que se proponham a subsidiar empiricamente as agências, atualizá-las com as “melhores” práticas e envolvê-las em discussões oportunas e tendências que podem impactar/impactam os contextos digitais nos quais as agências se inserem. As agências associadas, distribuídas em 17 estados, podem ofertar serviços de outra ordem/natureza/escopo aos clientes assessorados, mas a recomendação da Associação é que tenham foco de atuação prioritário na ambiência digital e nas soluções que a envolvem.

A Abradi tem seu escritório central em São Paulo, com regionais presentes em 13 estados, que são estruturas descentralizadas que buscam atuar mais próximas das associadas. As equipes diretivas são compostas por profissionais dessas organizações, que realizam iniciativas nos estados em que estão presentes. Além da estrutura recém referida, a Abradi acolhe comitês em sua metodologia de atuação. Atualmente, são cinco comitês (Figura 10), configurados como grupos de estudo e trabalho que, periodicamente, se reúnem para discutir temáticas e desenvolver projetos e conteúdos que possam ser relevantes ao conjunto das associadas, o que ratifica o item “d”, que apresentamos há pouco. Esses espaços buscam motivar a partilha de experiências e de aprendizados e revelar oportunidades que emergem dessas trocas.

---

<sup>55</sup> Em toda a tese, seguimos as orientações de redação previstas no “Manual para o uso não sexista da linguagem”, produzido pela Secretaria de Políticas para as Mulheres, do Governo do Estado do Rio Grande do Sul. O arquivo está disponível em <<https://goo.gl/3w8jKv>>. Acesso em 19/04/2018.

**Figura 10** – Comitês da Abradi



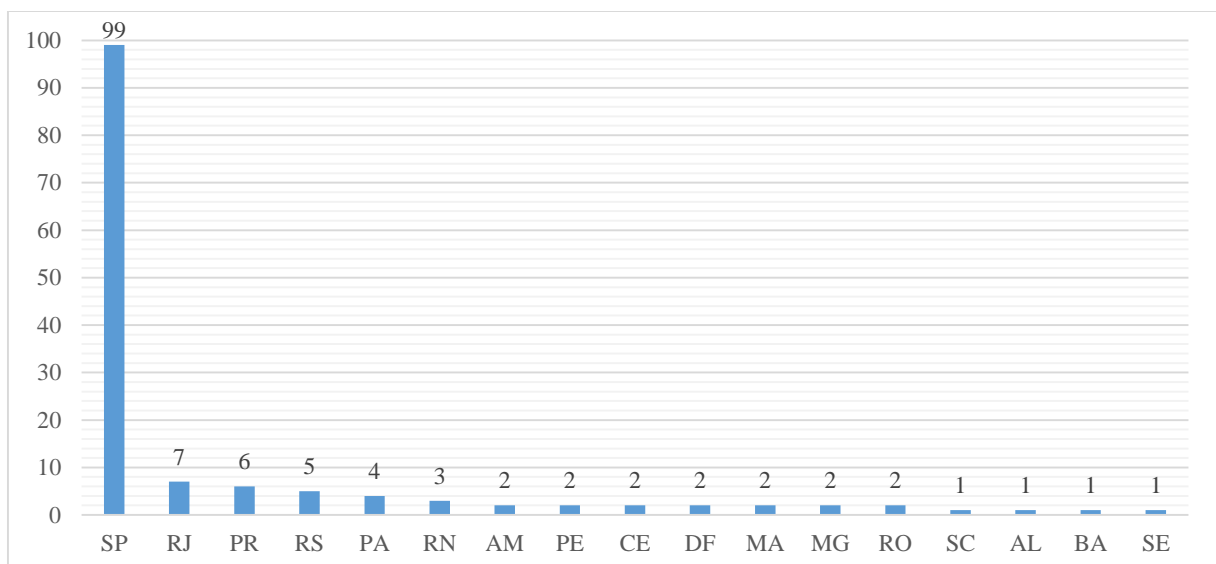
Fonte: Abradi (2017).

De algum modo, os comitês ajudam a entender o escopo (e as prioridades) da Abradi, uma vez que vão ao encontro das linhas de atuação. A descoberta de que há um fórum dedicado exclusivamente às mídias sociais, denominado *Social Media*, foi relevante no momento em que desenhávamos as nossas opções metodológicas, pois há uma diversidade de possibilidades que envolvem as práticas de comunicação digital e isso sinaliza a relevância desta ênfase. Perceber, ainda que sem muitos detalhes, que essas mídias constituem um foco de atenção, nos deu segurança em avançar a investigação contemplando as agências que integram o grupo de associadas, a partir de cinco critérios: 1) ser associado à Abradi; 2) oferecer serviços vinculados às mídias sociais; 3) ser acessível ao pesquisador; 4) disponibilidade das agências; e 5) composição das entrevistas por porte das agências, critérios que detalhamos a seguir:

1) **Ser associado à Abradi:** do universo de agências de comunicação e comunicação digital do Brasil, optamos por aquelas que são associadas à Abradi. Afinal, a partir do conhecimento prévio da associação e pelas pesquisas que realizamos, tivemos clareza de que ela reúne um conjunto de agências que atuam em comunicação digital e com temáticas relacionadas. Mais que isso, nos pareceu relevante a preocupação que visibiliza acerca do desenvolvimento de pesquisas e da promoção de conhecimentos sobre a temática, inclusive com foco em mídias sociais. A Abradi possui 176 agências filiadas, distribuídas em 17 estados brasileiros. Esse é o *corpus* inicial das entrevistas possíveis.

2) **Oferecer serviços vinculados às mídias sociais:** atendido o critério anterior, analisamos o escopo de trabalho de cada associada. Para isso, recorremos às informações disponibilizadas pela Abradi (2018) e acessamos os sites e portais institucionais, em itens descritos como “apresentação”, “quem somos”, “nossa missão” ou termos equivalentes. Nessa análise, percebemos que algumas organizações não atuam empiricamente com comunicação digital, mas em atividades de educação e formativas, e também no desenvolvimento de plataformas diversas para a Web, com foco exclusivo em programação. Algumas planejam e implementam plataformas/canais/mídias de comunicação digital, mas evidenciam que não contemplam as possibilidades que envolvem as mídias sociais. Outras não apresentam informações no portal da Abradi e os sites e portais proprietários estavam indisponíveis quando tentamos acessá-los. Por isso, essas organizações foram previamente excluídas daquelas que poderiam ter seus profissionais entrevistados (Apêndice A). Após essa análise, chegamos ao número de 142 empresas que podem ser envolvidas em nosso estudo (Apêndice B), que se concentram prioritariamente em São Paulo/SP<sup>56</sup>, conforme podemos observar no Gráfico 6.

**Gráfico 6** – Estados nos quais estão localizadas as agências filiadas à Abradi que ofertam serviços vinculados às mídias sociais



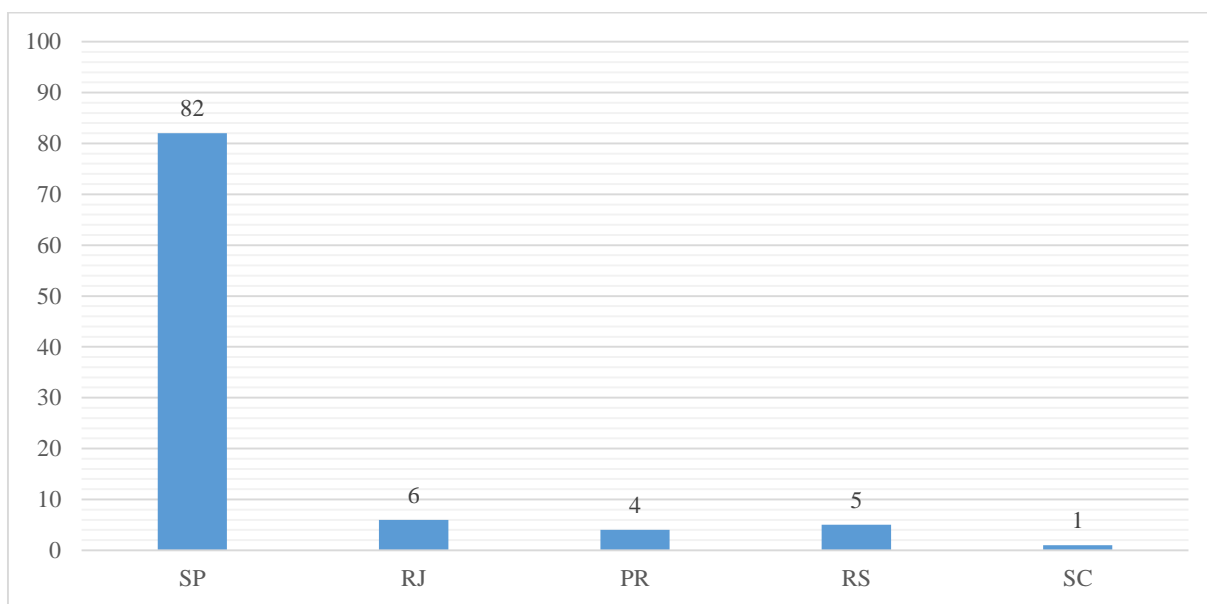
Fonte: elaborado pelo autor, com base em Abradi (2017).

<sup>56</sup> Algumas agências possuem escritórios/sedes em mais de uma cidade. Optamos por registrar o local que está descrito no portal da Abradi, na página com informações de cada organização.

Esse critério sinalizou que a realização das entrevistas exigiria deslocamentos, pois há poucas empresas gaúchas filiadas à Abradi (cinco no total), o que dificultaria o acesso ao pesquisador. Essa constatação motivou uma nova delimitação, que apresentamos no próximo item.

3) **Ser acessível ao pesquisador:** para avançar na pesquisa, entendemos que era oportuno limitarmos nossos contatos aos estados que conseguiríamos acessar presencialmente<sup>57</sup>. Por isso, priorizamos as tentativas de diálogo com as agências localizadas no Rio de Janeiro, no Rio Grande do Sul, em São Paulo, em Santa Catarina e no Paraná, o que representa 118 agências. Conseguimos os contatos de 98 delas, chegando à composição que detalhamos no Gráfico 7. As demais estavam com os *sites* e portais indisponíveis ou não disponibilizam endereço eletrônico ou telefone.

**Gráfico 7** – Estados nos quais estão localizadas as agências cujo acesso era viável e que disponibilizam caminhos para contatá-las



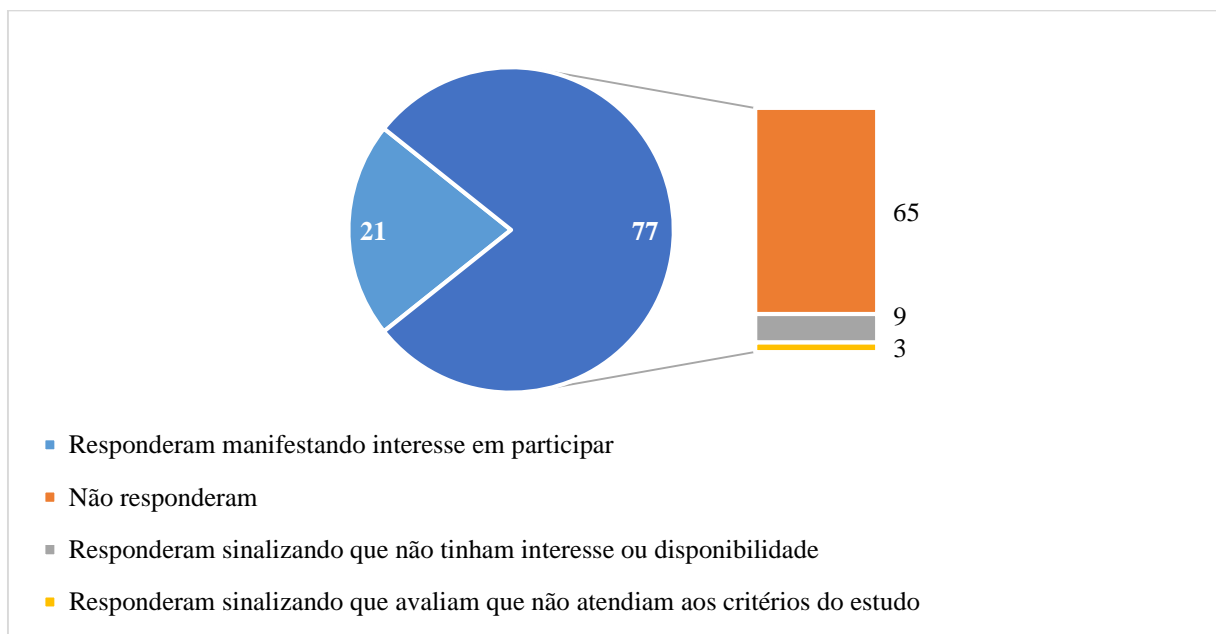
Fonte: elaborado pelo autor, com base em Abradi (2017).

A partir da delimitação das agências, apresentada no Gráfico 7, iniciamos os contatos para identificarmos a disponibilidade e o interesse das agências em participarem. O detalhamento da referida etapa está descrito a seguir.

<sup>57</sup> Estamos nos referindo a questões financeiras e de disponibilidade de acesso via transporte rodoviário e/ou aéreo.

4) **Disponibilidade das agências:** primeiramente, entramos em contato via e-mail, nos apresentando e evidenciando os objetivos da pesquisa e as razões do envio da mensagem. Para fins de formalização, produzimos uma carta, assinada pelo autor e pelo orientador da proposta de tese (Apêndice E), que era anexada ao e-mail. Em alguns casos, as mensagens retornaram indicando a inexistência dos endereços eletrônicos. Em algumas dessas situações (e naquelas em que não obtivemos retorno em até dez dias úteis), fizemos um contato por telefone, visando a essa aproximação inicial – quando isso ocorria, a carta de apresentação era enviada na sequência ao e-mail informado durante a ligação telefônica. Após esses procedimentos, obtivemos 21 retornos que indicavam interesse em participar da pesquisa. Foram 77 os casos negativos, divididos entre aqueles que não responderam (65 agências), os que responderam sinalizando que não tinham disponibilidade ou interesse (nove agências) e os que afirmaram que, no entendimento deles, não atendiam aos critérios do estudo (três agências). Esses números podem ser observados no Gráfico 8.

**Gráfico 8** – Disponibilidade das agências



Fonte: elaborado pelo autor, com base em Abradi (2017).

No caso dos retornos positivos, alguns já vinham remetidos pelos profissionais que desejávamos ouvir. Em outros casos, fomos direcionados a dois perfis: a) lideranças das agências (sócios ou diretores que, por vezes, se apresentavam como *Chief Executive Officer*); e

b) profissionais líderes de equipes, responsáveis por áreas como Atendimento, Planejamento, Conteúdo e Criação. Esse segundo encaminhamento está relacionado à compreensão da primeira pessoa que nos atendeu: possivelmente, avaliou quem teria mais aderência à nossa pesquisa, do ponto de vista de escopo de trabalho e clareza sobre tais práticas da agência. Essas duas perspectivas, portanto, envolvem todos os sujeitos que mais tarde foram entrevistados.

5) **Composição das entrevistas por porte das agências:** para além da disponibilidade, buscamos compor o conjunto das entrevistas de modo a contemplar perfis de agências diversos, especificamente no que se refere ao número de empregados. Apesar de não buscarmos uma representatividade estatística da amostra, por se tratar de uma pesquisa qualitativa, desejamos agregar diferentes impressões, que provenham de realidades e estruturas distintas. Quando das discussões sobre os procedimentos metodológicos, entendemos que a inclusão de entrevistados vinculados a agências de diferentes portes poderia ser profícua no sentido de contemplar atuações diferentes, a partir dos distintos níveis de profissionalização e maturidade. Entendemos que essa opção contribui para a identificação e discussão de um conjunto mais amplo de estratégias, que podem ser acionadas e operacionalizadas de diversos modos. No Quadro 7, apresentamos a classificação que adotamos, por perfis de agência (pequenas, médias e grandes).

**Quadro 7** – Número de entrevistas por porte da agência

<b>Pequeno porte (até 25 empregados/as)</b>	<b>Médio porte (de 25 a 100 empregados/as)</b>	<b>Grande porte (mais de 51 empregados/as)</b>
5 entrevistas	4 entrevistas	5 entrevistas

Fonte: elaborado pelo autor (2017).

Para criar a categorização, partimos do pressuposto de que as agências possuem, predominantemente, um número reduzido de empregados. Embora os dados disponíveis não sejam atuais, o que podemos considerar como parâmetro são os indicadores levantados e publicados pela Abradi em 2014, no Censo Digital (ABRADI, 2014). Nesse estudo, as equipes em agências de comunicação digital são compostas, em média, por nove empregados<sup>58</sup>. Temos clareza que a ascensão da relevância da comunicação digital e a maturidade das organizações

---

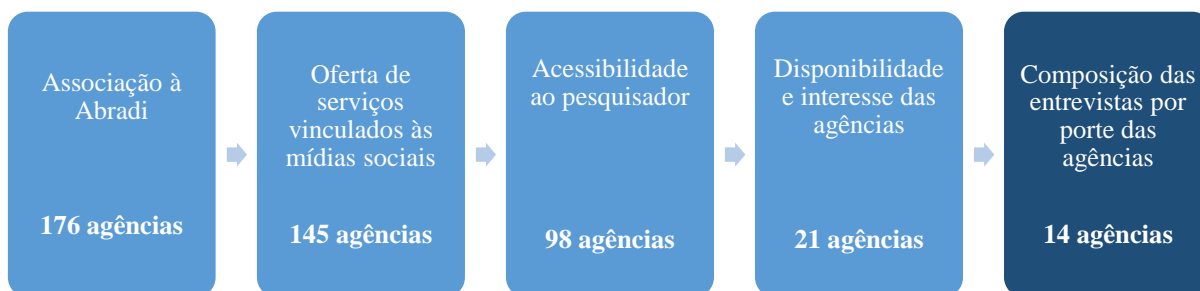
<sup>58</sup> Para chegar a este número, consideramos o valor absoluto de profissionais que atuam nessas organizações dividido pelo total de agências que existiam em 2014. Os dados são da Abradi (2014).



podem ter impactado nesses números, mas a experiência das entrevistas nos leva a crer que, mesmo as agências com atuação nacional (e, por vezes, internacional) não costumam ter mais de 50 pessoas nas equipes, com poucas exceções. Isso nos leva a considerar esta classificação de porte, para contemplar diferentes composições de força humana de trabalho.

Um ponto de atenção é que a Abradi não apresenta dados sobre quantos empregados atuam em cada uma das associadas. Logo, não conseguimos identificar, em termos percentuais, qual a representatividade de cada porte no total das agências (nesta ou noutra possibilidade de classificação). Contudo, acreditamos que essa categorização seja adequada aos nossos objetivos de pesquisa, para os quais importa a representatividade qualitativa do grupo de informantes selecionados. Isso nos fez estabelecer um norteador de até cinco entrevistas por porte de agência. Após os contatos que visavam aos agendamentos, conseguimos chegar à confirmação de 14 entrevistas, detalhadas no item 5.2.2. Na Figura 11, sistematizamos a relação de critérios aplicados na definição do nosso *corpus* de pesquisa e o número de agências que seguiam após a aplicação de cada uma das etapas.

**Figura 11** – Número de agências ao final do critério



Fonte: elaborada pelo autor (2017).

Portanto, os cinco passos recém detalhados nos levaram aos informantes envolvidos em nossa coleta de dados. Entendemos que estas etapas nos auxiliaram a estabelecer parâmetros adequados para a composição final dos/as profissionais ouvidos/as.

Antes de tratarmos sobre as entrevistas, vale comentarmos sobre as dificuldades de agenda dos sujeitos contemplados em nossos critérios e que se “dispuseram” a contribuir com o estudo. Houve uma série de entraves para compatibilizar agendas, o que se potencializou pelo autor da pesquisa residir em Porto Alegre (RS). Nesse sentido, como boa parte das entrevistas implicaria no deslocamento a São Paulo (SP), era necessário adequar o dia e horário do encontro. Ao percebermos que essa era uma dificuldade que poderia comprometer nossa

investigação, estabelecemos períodos para realizar as entrevistas na capital paulista. Isso facilitou os agendamentos, pois dispomos de alternativas para as agências. Em outros casos, em cidades mais próximas, fizemos deslocamentos a partir da disponibilidade dos/as entrevistados/as, pois o acesso era mais ágil.

### 5.2.2 Realização das entrevistas

A maior parte das entrevistas foi realizada em locais públicos, fora do ambiente das agências, permitindo uma interlocução “livre”, sem a inferência de outras pessoas. Esses locais foram próximos aos escritórios dos/as profissionais, para facilitar o acesso dos/as entrevistados/as e não os/as “descontextualizarmos” significativamente de seus hábitos cotidianos e locais de circulação. Essa é uma sugestão de Poupart (2012), que atentamos no processo de escuta. No entanto, com cinco entrevistados/as, não conseguimos viabilizar a realização da entrevista fora do espaço de trabalho. Contudo, nesses casos, as entrevistas ocorrem em locais reservados, em salas de reuniões que sequer tinham visibilidade às mesas de trabalho ou à circulação das pessoas. Praticamente não houve interrupções. Em um caso, houve uma pausa, mas o/a informante não se retirou da sala (apenas orientou um encaminhamento) e conseguimos retomar a entrevista de modo breve, sem dificuldades de seguir o raciocínio do diálogo. Em outra entrevista, não conseguimos viabilizar um encontro presencial, por isso recorremos a um comunicador instantâneo de áudio e vídeo.

No total foram realizadas 14 entrevistas, conforme detalhamos no Quadro 8. Nele, também apresentamos o modo como essas escutas serão referenciadas no decorrer das análises. Em três das agências, as entrevistas ocorreram com dois profissionais (E10, E12 e E14).

**Quadro 8** – Síntese das entrevistas

Entrevistado(a)	Formação do(a) profissional	Porte	Estado da sede principal da agência <sup>59</sup>
E1	Comunicação Social, hab. Publicidade e Propaganda	Médio	São Paulo
E2	Jornalismo, com Pós-Graduação em Política Internacional	Grande	Rio Grande do Sul

<sup>59</sup> Optamos por mencionar apenas o Estado, e não a cidade, para preservar o anonimato das agências – o que foi acordado no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (tratamos dele a seguir). Algumas das que foram envolvidas em nosso estudo são as únicas associadas à Abradi em seus municípios. Nesse sentido, mencionar o nome da cidade acabaria por evidenciar quem foi entrevistado/a.

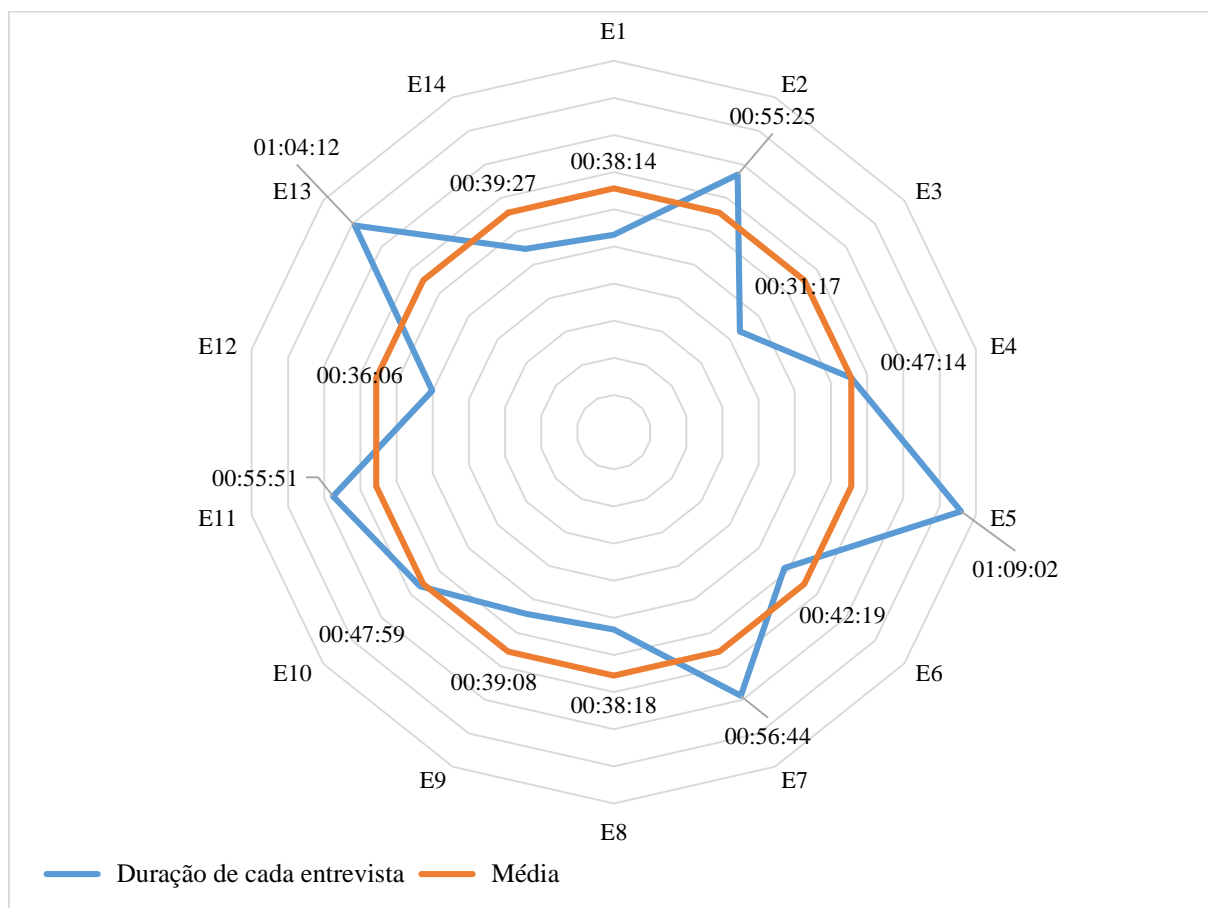
E3	Comunicação Social, hab. Publicidade e Propaganda	Pequeno	São Paulo
E4	<i>Design Gráfico, com Pós-Graduação em Marketing</i>	Médio	São Paulo
E5	Comunicação Social, hab. Jornalismo, com Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Negócios	Grande	Rio Grande do Sul
E6	Comunicação Social, hab. Publicidade e Propaganda	Média	Rio de Janeiro
E7	Tecnologia em Sistemas de Informação	Grande	Santa Catarina
E8	Comunicação Social, hab. Jornalismo, com Pós-Graduação em <i>Marketing Digital</i>	Pequena	São Paulo
E9	Comunicação Social, hab. Jornalismo	Pequena	Santa Catarina
E10	Comunicação Social, hab. Jornalismo (entrevistado(a) E10-A) e Comunicação Social, hab. Rádio e Televisão (entrevistado(a) E10-B)	Pequena	São Paulo
E11	Comunicação Social, hab. Jornalismo, com Pós-Graduação em Semiótica	Grande	São Paulo
E12	Administração de Empresas (entrevistado(a) E12-A) e Comunicação Social, hab. Publicidade e Propaganda, com Pós-Graduação em Moda, Atendimento e Redes Sociais (entrevistado E12-B)	Média	São Paulo
E13	Administração de Empresas	Pequena	São Paulo
E14	Comunicação Social, hab. Publicidade e Propaganda (entrevistado(a) E14-A) e Comunicação Social, hab. Jornalismo (entrevistado(a) E14-B)	Grande	Rio Grande do Sul

Fonte: elaborado pelo autor (2018).

As entrevistas foram realizadas entre setembro de 2017 e janeiro de 2018 em cidades que integram os estados referidos no Quadro 8. Elas duraram em média 47 minutos e 14

segundos, para além dos acordos e apresentações iniciais. Pelo que notamos, este foi um tempo ainda confortável para as interlocuções. Após esse tempo, começávamos a sentir um certo desconforto e as respostas passavam a ser menos detalhadas. Houve variações, naturalmente. Uma entrevista, por exemplo, durou 36 minutos e 6 segundos, pois o/a informante teve um contratempo, e não dispôs do período de uma hora, previamente combinado. Outra, a segunda mais rápida, durou 38 minutos e 14 segundos, em função do repertório e da realidade do/a profissional. Era uma agência que atuava com uma metodologia de trabalho que previa pouco envolvimento nas decisões estratégicas junto ao cliente. Nesse sentido, percebemos que não tínhamos muitas alternativas para avançar na discussão e que essa não seria frutífera. O Gráfico 9 apresenta a duração de todas as entrevistas e a variação em relação à média.

**Gráfico 9** – Tempo de duração das entrevistas comparado à média

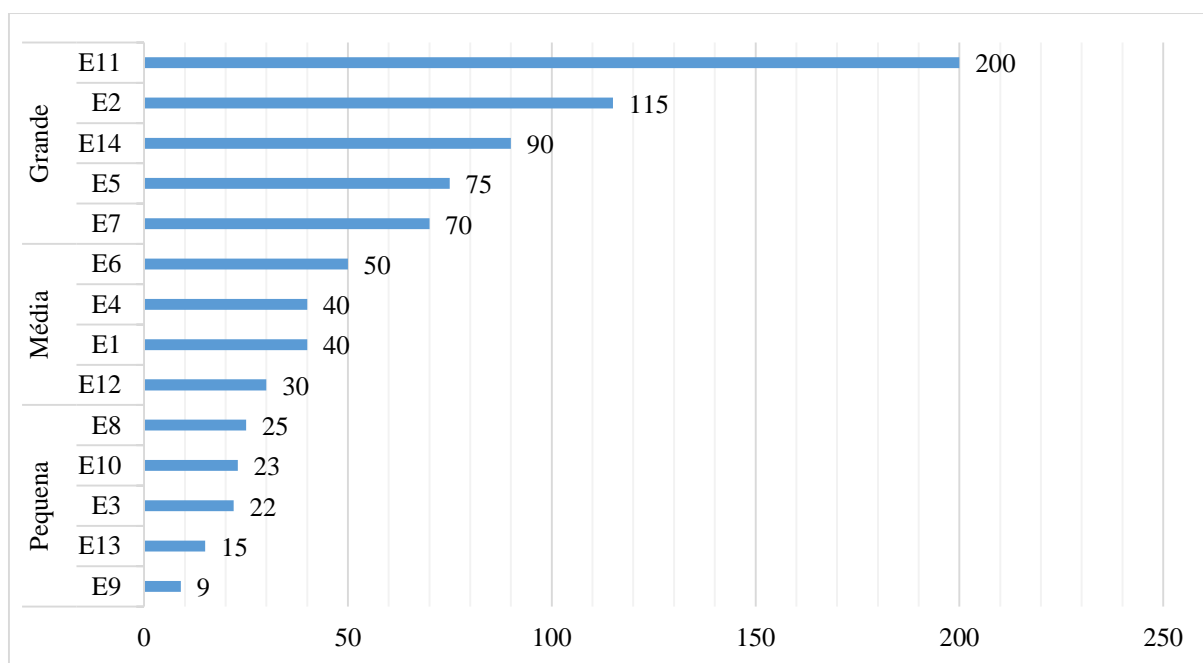


Fonte: elaborado pelo autor (2018).

A linha em laranja representa a duração média. As entrevistas mais longas duraram 1 hora e 9 minutos e 1 hora e 4 minutos. No total, foram 11 horas e 1 minuto de áudios coletados e analisados.

No Quadro 7 também evidenciamos a adequação das entrevistas ao critério da diversidade das agências, no que se refere à composição das equipes – a força de trabalho. A incidência de entrevistas por porte ficou bastante próxima. Foram cinco agências de pequeno porte, 4 de médio porte e 5 de grande porte. Os números absolutos de empregados podem ser observados no Gráfico 10.

**Gráfico 10** – Divisão das agências por porte

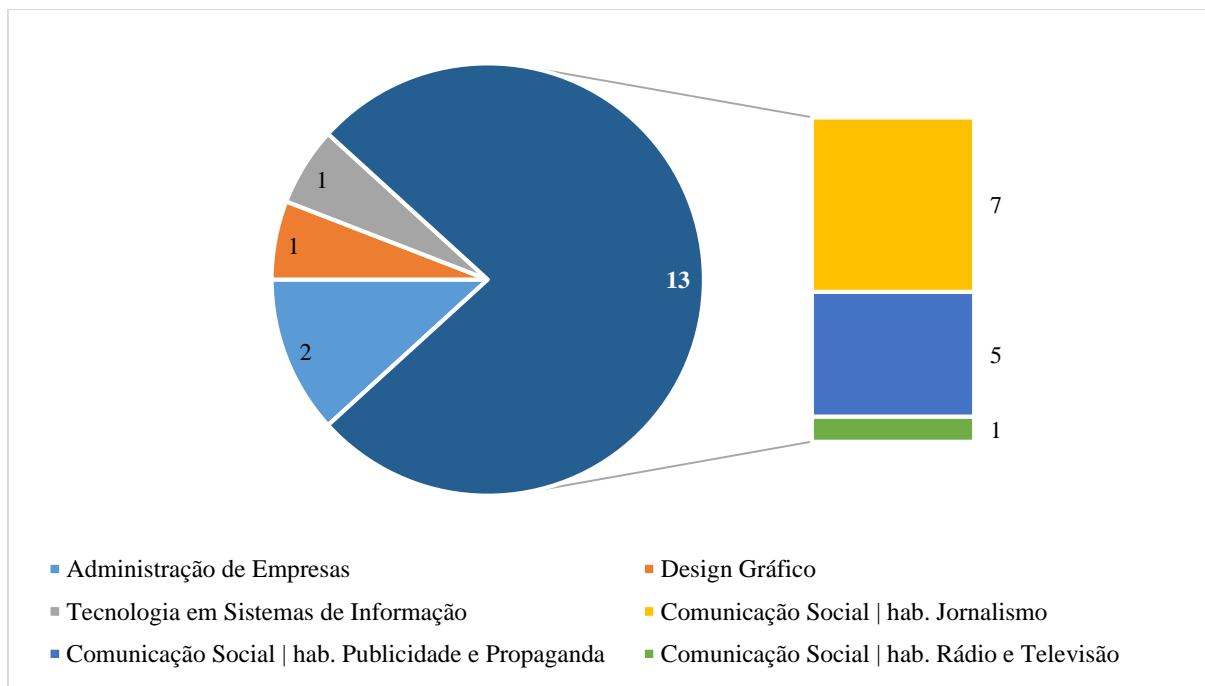


Fonte: elaborado pelo autor (2018).

As organizações contempladas tinham entre nove e 200 empregados, números mencionados pelos/as próprios/as entrevistados/as, no bloco que colhia impressões sobre a agência, as metodologias de trabalho, os serviços oferecidos, dentre outros aspectos que as caracterizam. Já em relação à formação, temos a distribuição de graduações que pode ser visualizada no Gráfico 11. Aqui, consideramos os 17 profissionais envolvidos/as na pesquisa. Conforme comentamos, em três agências foram dois os participantes, por isso o número de informantes é superior ao de entrevistas. Predomina a formação em Comunicação Social, com habilitações em Jornalismo, Publicidade e Propaganda e Rádio e Televisão. Contudo, também há dois administradores, um *designer* gráfico e um profissional técnico em Sistemas de

Informação. Alguns/mas informantes indicaram a realização de especializações. Os cursos mencionados foram: Atendimento (para atuação em agências), Gestão Estratégica de Negócios, *Marketing*, *Marketing* Digital, Moda, Política Internacional, Redes Sociais e Semiótica.

**Gráfico 11** – Formação (graduação) dos sujeitos entrevistados

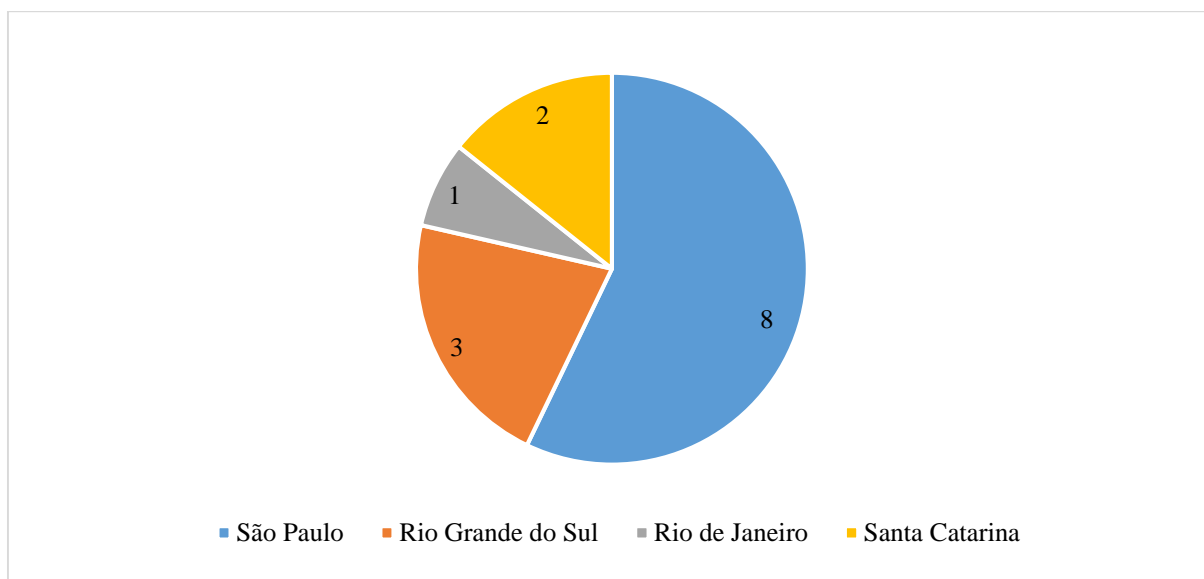


Fonte: elaborado pelo autor (2018).

Quanto ao local de atuação, algumas agências possuem mais de uma unidade. Consideramos a localização daquela considerada a sede, mesmo que os esforços de captação ocorram predominantemente em outros polos. São os espaços em que a força de trabalho se apresenta mais robusta – é a sede principal em termos de gestão e condução das operações. No Gráfico 12 indicamos o número de agências em cada estado<sup>60</sup>.

<sup>60</sup> Neste ponto, percebemos que há empresas com sede principal em Santa Catarina, mas que priorizam a visibilidade de seus endereços em São Paulo/SP, possivelmente devido a esforços de captação e inserção no mercado paulista. Por isso, há mais entrevistas nesse estado do que o número de agências de SC que consta no Apêndice A.

**Gráfico 12** – Estado da sede principal da agência entrevistada



Fonte: elaborado pelo autor (2018).

Do ponto de vista ético, importante ressaltar, todos os entrevistados conheceram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE – Apêndice E) antes do início da coleta de dados. Ao iniciar as entrevistas, os/as informantes foram convidados/as a assinar o TCLE, quando destacamos também que todas as opiniões emitidas seriam levadas em consideração e que os nomes das agências às quais se vinculam os/as informantes não seriam revelados. No decorrer das análises, usamos nomes fictícios (previstos no Quadro 7) para preservar o anonimato dos/as entrevistados/as, das agências e de seus clientes, conforme está descrito no TLCE. Esses procedimentos evidenciam a preocupação em seguirmos padrões éticos, conforme diretrizes do Comitê de Ética da UFRGS, instituição à qual este estudo se vincula, e também o compromisso que assumimos quando da aprovação dos procedimentos para a realização da investigação empírica.<sup>61</sup>

Para melhor (re)interpretação, solicitamos aos entrevistados permissão para gravarmos as entrevistas para subsequentes (re)leituras do áudio gravado e transcrito. Todos os entrevistados concordaram com esse registro. Também fizemos anotações de impressões complementares, como oscilações de fala, imprecisões e gestos ou sinais de (in)segurança e desconforto por parte do entrevistado. As gravações serão arquivadas pelo período de dois anos,

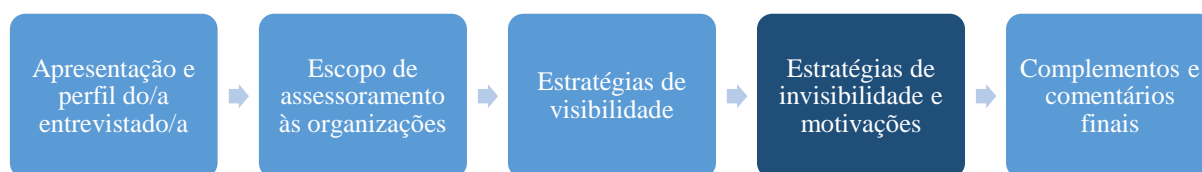
<sup>61</sup> A realização das entrevistas, dentro das características e especificidades que previmos, foi aprovada pela Pró-Reitoria de Pesquisa da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PROPESQ/UFRGS), a partir da submissão de um conjunto de documentos na Plataforma Brasil. O parecer foi emitido em outubro de 2017.

a contar da data em que a entrevista for realizada. A guarda ficará sob responsabilidade do Dr. Rudimar Baldissera, professor orientador desta pesquisa.

### 5.2.3 Instrumento de pesquisa

Como já destacamos, as entrevistadas foram de tipo semiaberto, e, por isso, elaboramos um roteiro de questões-guia para a coleta dos dados. As entrevistas compreenderam quatro blocos, partindo das questões mais gerais às mais específicas, além dos comentários finais, conforme apresentamos na Figura 12. Essa estruturação considera o fato de que “as perguntas devem ser feitas levando em conta a sequência do pensamento do pesquisado, ou seja, procurando dar continuidade na conversação, conduzindo a entrevista com um certo sentido lógico para o entrevistado” (BONI; QUARESMA, 2005, p. 72).

**Figura 12** – Blocos de questões das entrevistas



Fonte: elaborada pelo autor (2017).

O primeiro bloco do roteiro contém perguntas sobre a formação e as experiências profissionais do entrevistado. O segundo, busca compreender o conjunto de atividades desempenhadas pela agência, para que possamos perceber o nível de centralidade da proposição (e operacionalização) de estratégias de comunicação digital. Aqui, buscamos entender o papel da agência, no sentido de saber como esse assessoramento se viabiliza e mesmo o nível de proximidade com os clientes – o que pode indicar a atuação, não apenas em falas autorizadas e institucionais, mas também em situações que escapam ao controle do previsto e do planejado pela organização.

O terceiro bloco de perguntas teve como horizonte o mapeamento de caminhos adotados pelas agências para visibilizar assuntos relevantes para os clientes – possivelmente amparados por (e em consonância com) os posicionamentos vislumbrados. Aqui, exploramos também a



percepção de efetividade das práticas realizadas, no intuito de compreender a incidência e relevância das estratégias que mapeamos.

O quarto bloco envolveu as práticas adotadas em situações (potenciais) de crise ou em momentos em que os clientes precisam (tentar) silenciar assuntos com os quais não querem estar associados. O propósito desse grupo de questões foi o de identificar as estratégias motivadas pelo desejo de discrição e/ou invisibilidade dos clientes dessas agências. As discussões envolveram, em boa parte, as questões sociotécnicas, ou seja, aquelas viáveis pelos aspectos sociais e pelos “avanços” tecnológicos. As percepções, além das práticas que a agência emprega, transitam pelo o que os informantes conhecem e relataram sobre iniciativas empregadas por outras agências. Como algumas questões eram bastante sensíveis do ponto de vista ético, pelas questões já comentadas na discussão teórica, esse foi o modo que encontramos para conseguir coletar dados que envolvessem a perspectiva da invisibilidade.

O último bloco respondeu diretamente aos nossos objetos de pesquisa. Contudo, tivemos indicativos relevantes nos blocos anteriores, pois os caminhos de visibilidade também podem indicar quais movimentos contrários conduzem ao desfoque e ao “sair de cena”. Por fim, convidamos os profissionais a fazerem comentários adicionais e complementares, antes de encerrarmos as entrevistas. O roteiro está disponível no Apêndice C, e a sequência das questões atende aos blocos recém descritos<sup>62</sup>.

#### **5.2.4 Análise de Conteúdo (AC)**

Optamos por analisar os dados a partir da técnica de Análise de Conteúdo (AC) (BARDIN, 2011). Segundo a autora, “[...] qualquer comunicação, isto é, qualquer veículo de significados de um emissor para um receptor, controlado ou não por este, deveria poder ser descrito, decifrado pelas técnicas de AC” (BARDIN, 2011, p. 38). Trata-se de uma metodologia que reúne um conjunto de procedimentos de análise textual, “[...] para produzir inferências de um texto focal para seu contexto social de maneira objetivada”, afirma Bauer (2013, p. 191). Assim, esperamos que a AC nos permita, a partir da construção de categorias de análise, problematizar nosso objeto a partir das inclinações e dos vieses apresentados pelos

---

<sup>62</sup> A primeira entrevista, entendida como pré-teste do estudo e partilhada na etapa da qualificação, resultou na adequação da ordem de algumas questões e na revisão de algumas nomenclaturas. Além disso, a experiência que fomos ganhando durante a realização das entrevistas nos fez perceber a diversidade de termos técnicos que, por vezes, possuem sentidos semelhantes. Nesse sentido, a partir dos elementos de linguagem que foram transparecendo no início de cada entrevista, ajustamos as perguntas para facilitar a compreensão e demonstrar familiaridade com o repertório do entrevistado.

entrevistados, posteriormente tensionados com o referencial teórico da pesquisa. Antes de chegarmos às análises de fato, apresentamos alguns elementos da AC considerados em nossa investigação.

Quando da realização das análises, seguimos as fases propostas por Bardin (2011), que estão organizadas em três polos: a pré-análise, a exploração do material e, por fim, o tratamento dos resultados (a inferência e a interpretação). Após a pré-análise, que envolve a preparação do material (transcrição dos relatos coletados), partimos para a exploração dos conteúdos, entendida como a fase mais exaustiva do procedimento. Nesse ponto, criamos as codificações e categorizações. Agrupamos sentidos próximos e complementares com fins à criação de categorias de análise (BARDIN, 2011). Finalizamos com as etapas de inferência e interpretação. Acreditamos que a metodologia da AC é fértil para os propósitos desta tese.

Conforme salientamos, o roteiro de questões foi o mesmo para todas as entrevistas. Isso está vinculado às premissas para a viabilidade da Análise de Conteúdo, de modo que os dados permitam aproximações, correlações e complementariedades. Partir de uma mesma perspectiva também nos permite perceber os antagonismos e as diferentes colocações ancoradas em uma mesma base de discussão. Bardin (2011) também ressalta a importância de os entrevistados possuírem níveis hierárquicos semelhantes, o que é contemplado em nosso estudo.

Um ponto a ressaltar é que nossas análises partiram das percepções dos/as entrevistados/as sobre os aspectos que envolvem a pesquisa. Essa é uma observação relevante, dado que não analisamos as práticas de comunicação em si (os conteúdos disponíveis nas mídias sociais, por exemplo), uma vez que nosso objeto envolve justamente o não visível ou aquilo que é dito/feito com a intenção de desfoque.

Todas as entrevistas foram consideradas na análise, pois os/as 14 informantes – embora com repertórios, perfis e envolvimento diferentes – trouxeram elementos que nos fazem pensar sobre as estratégias de (in)visibilidade. Com todos/as eles/as, conseguimos apresentar questões dos cinco blocos expressos na Figura 12, o que nos permite certa parametrização, comparação e aproximação das respostas.

Como gravamos as falas em áudio (formato .mp3), todas as entrevistas foram degravadas<sup>63</sup>. Essa sistematização viabiliza o estudo das contribuições de modo mais atento e

---

<sup>63</sup> Não as anexamos ao trabalho em função do volume de páginas (157 no total) e para preservar a identidade dos/as entrevistados/as. Em muitas situações, esses/as verbalizam expressões bastante marcadas e recorrentes, que poderiam comprometer o sigilo das identidades e ir de encontro ao TCLE.

cuidadoso. Somamos a estas páginas as anotações do diário de campo que agregaram expressões não-verbais entendidas como relevantes para contextualizar as informações.

### 5.2.5 Perfis e elementos sobre os/as entrevistados/as

Com a perspectiva de contribuir com o entendimento do lugar de fala dos nossos entrevistados, apresentamos, ainda que brevemente, um descritivo do perfil pessoal e profissional, a partir das informações colhidas nas entrevistas. Todos os elementos, portanto, partem dos relatos dos/as informantes. Evitamos, naturalmente, menções muito específicas que poderiam levar à exposição e à quebra do anonimato. O propósito é que tenhamos clareza de quem são os sujeitos envolvidos no estudo e algumas particularidades que os caracterizam.

Informante E1 – o/a entrevistado/a atua como gerente da área de conteúdo, função que, na sua perspectiva, tem uma característica bastante promocional – de promover e dar visibilidade às marcas a partir de soluções de conteúdo (textos, imagens e possibilidades audiovisuais). Formado/a em Comunicação Social, habilitação Publicidade e Propaganda, relata que costuma fazer uma série de cursos de comunicação digital. Atua na agência há dois anos. A área que lidera trabalha de modo bastante próximo da equipe de *design*. Juntos, conteúdo e *design* compõem a área de *Marketing*, na estrutura organizacional que adotam (E1, informação verbal). Em suas experiências profissionais, já havia trabalhado com mídias sociais, mas é a primeira vez em que esse é o foco predominante da sua atuação, no comparativo com outras ambiências e possibilidades digitais.

E2 – o/a informante relatou que a sua função envolve a coordenação da equipe de *Social Media Marketing* (*Marketing* nas mídias sociais). Detém essa responsabilidade há cerca de um ano e meio, quando foi promovido/a do cargo de analista. Atua na agência há aproximadamente quatro anos. É jornalista, com Pós-Graduação em Política Internacional. Nessa última formação, estudou questões que envolvem a liberdade de expressão na internet, sobre direitos humanos internacionais. Sua experiência em comunicação digital iniciou em 2010, quando produzia conteúdos para uma plataforma de jornalismo *online* e pensava os desdobramentos e oportunidades de disseminação nas mídias sociais. Especificamente em relação a canais como Facebook, Twitter, YouTube, afirma que as experiências mais significativas do início da carreira envolveram a cobertura e produção de conteúdo de dois grandes eventos, um nacional

e outro com alcance e relevância internacional. Destaca que é sua primeira experiência na liderança de uma equipe (E2, informação verbal).

E3 – diretor/a de mídias e conexões. Diz que a nomenclatura evidencia o entendimento da agência de que a relevância e a incidência das práticas não estão atreladas ou diretamente condicionadas pelos “veículos” que adotam e sugerem aos assessorados (E3, informação verbal). O/a informante comenta que a agência tem 25 anos, mas apenas há um ano possui um “braço de comunicação”. Antes, o trabalho era direcionado a atividades de *branding*, gestão de marcas e criação (publicitária)<sup>64</sup>. A formação do/a entrevistado/a é em Comunicação Social, habilitação Publicidade e Propaganda. Não se percebe como especialista em mídias sociais, pois se envolve em todas as etapas da gestão e operacionalização dos trabalhos que desenvolvem, o que não é restrito a esses *sites*.

E4 – ele/a é sócio/a da agência e há cinco anos ocupa o cargo de CEO. Anteriormente, desde a fundação (em 1999), desempenhava a função de diretor/a de criação. Comenta que a agência nasceu para trabalhar com *marketing* digital, em contextos e possibilidades tecnológicas muito diferentes do que encontramos hoje. Sua formação é em *Design* Gráfico, com especialização em *Marketing*. Relata que acompanha os projetos e iniciativas da agência em praticamente todas as etapas, o que lhe permite conhecer bem os trabalhos que desenvolvem, assim como o andamento das tarefas das equipes (E4, informação verbal).

E5 – formado em Jornalismo, com Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Negócios, a função do/a entrevistado/a é diretor/a de Criação. Antes, atuou como editor/a de revistas e na área de *Marketing* em organizações privadas. Neste emprego, direcionou suas práticas para o planejamento e desenvolvimento de plataformas na internet, sobretudo sites e portais. Concomitante a esse período da carreira, começaram a despontar as mídias sociais, e surgiram trabalhos que envolviam implementações de aplicações para o Orkut e mais tarde para o Facebook, oportunidades a partir das quais foi se aprimorando empiricamente (E5, informação verbal).

---

<sup>64</sup> Discordamos da percepção do/a entrevistado/a quanto à dissociação das práticas de *branding* das possibilidades comunicacionais, pois muitas das questões que envolvem a gestão de marcas passa pelas soluções de comunicação. Contudo, na descrição, seguimos o que consideramos (in)compreensões conceituais verbalizadas pelo sujeito entrevistado.

E6 – o/a entrevistado/a comenta que sua principal função é a criação de conteúdos, responsabilidade que divide com outras duas pessoas (E6, informação verbal). Está na agência há seis meses, mas trabalha com essa atividade há cerca de cinco anos. Iniciou logo após concluir a graduação em Comunicação Social, habilitação Publicidade e Propaganda. No contexto de comunicação digital, a produção dos conteúdos não se limita às mídias sociais, pois envolve também possibilidades como *e-mails marketing*, sites e portais.

E7 – o/a profissional coordena a equipe de Atendimento. No período de sete anos, atuou por três deles como gerente de projetos e em outros três integrou a equipe que hoje lidera. Comenta que os projetos nos quais se envolve costumam abarcar o conjunto das iniciativas de comunicação desenvolvido pelos clientes assessorados. Partem de um planejamento e preveem a presença e atuação em todas as mídias. Quando os planos são aprovados, partem para a produção dos conteúdos (textos, imagens e vídeos) e para as validações necessárias. Por isso, o olhar do/a entrevistado/a é mais generalista. Nesta entrevista, tivemos dificuldades de direcionar as questões exclusivamente para o escopo das mídias sociais, o que acabou revelando interfaces oportunas. É formado/a em Sistemas de Informação.

E8 – jornalista, com especialização em *Marketing Digital*. É um/a dos/as fundadores/as da agência, e ocupa o cargo de CEO desde o início – há quatro anos. Comenta que a organização vive um momento de expansão e que a origem do negócio está vinculada à percepção de que o conteúdo se tornaria o “grande protagonista das mídias sociais” (E8, informação verbal). Prestam consultoria às organizações, orientando como as equipes de mídias sociais podem ser compostas e os parâmetros da presença e atuação nesses *sites*.

E9 – o/a profissional se apresenta como coordenador/a da equipe de Comunicação e *Marketing* da agência. Comenta que iniciou praticamente sozinho/a nessa função, há cinco anos, desenvolvendo sites e portais. Na sequência, começou a trabalhar com planejamento e implementação de perfis institucionais em mídias sociais e com outras possibilidades também digitais. A agência foi crescendo, e hoje coordena os projetos de comunicação e *marketing*. Sua formação é em Comunicação Social, habilitação Publicidade e Propaganda. As experiências que antecederam o ingresso na agência envolvem a atuação em uma assessoria de comunicação de uma organização privada, com foco em projetos e rotinas de comunicação com os empregados (E9, informação verbal).

E10 – nesta agência, dialogamos com dois profissionais. Ambos/as atuam na equipe de Atendimento das contas de mídias sociais, atentos às estratégias das organizações que contratam assessoramento nesses espaços. O enfoque está nas soluções “orgânicas”, porque as práticas que envolvem investimento para potencializar a disseminação e ascender o alcance das publicações são conduzidas por outra equipe que é “parceira” em algumas situações (E10-A, informação verbal). E10-A é Jornalista e trabalha com assessoramento em mídias sociais há nove anos. Antes de ingressar na agência, trabalhava em um portal de notícias, quando teve sua primeira experiência com mídias sociais – com o Twitter, no caso. Desde então, seu enfoque se vincula a esses sites. Ingressou na agência há cerca de um ano, após uma crise na organização produtora desse veículo, quando acabou sendo demitido/a. E10-B é graduado/a em Comunicação Social, habilitação Rádio e Televisão. Anteriormente, era responsável pela gestão e operacionalização das mídias sociais (perfis institucionais) de uma emissora de rádio. Trabalha na agência há três meses. É oportuno comentar que o conteúdo coletado na entrevista advém de modo praticamente integral de E10-A. Foram poucas as intervenções/contribuições de E10-B.

E11 – o/a entrevistado/a é gerente sênior de estratégia digital. Trabalha na agência há quase cinco anos. Por um período, atuou na equipe de planejamento estratégico e teve passagens por atribuições como atendimento a clientes e produção de conteúdo – sempre esteve vinculado/a, portanto, ao assessoramento de demandas de comunicação digital. É Jornalista com Pós-Graduação em Semiótica, e começou a direcionar suas práticas às ambiências digitais a partir de um projeto no qual ingressou, logo após a conclusão da graduação, em 2007. O enfoque prioriza as mídias impressas, mas permitia a proposição das iniciativas de comunicação digital, que naquele período ainda se mostravam incipientes (E11, informação verbal).

E12 – E12-A e E12-B foram os/as informantes desta agência que se apresenta como especialista em comunicação digital. E12-A é graduado/a em Administração de Empresas e atua como Atendimento. Trabalha na agência há dois anos, sobretudo vinculado aos clientes do segmento de moda, que predominam dentre as organizações assessoradas. E12-B é formado/a em Comunicação Social, habilitação Publicidade e Propaganda, com Pós-Graduação em Moda, Atendimento e Redes Sociais. Coordena o Núcleo de Moda, que envolve as equipes de

Atendimento e Criação direcionadas aos atacadistas de moda. Os dados coletados se referem, predominantemente, às contribuições de E12-B.

E13 – o/a entrevistado/a é fundador/a da agência. Atualmente, coordena as operações da organização, com foco em “controle da qualidade”. Tem contato regular com os clientes, pois faz a mediação entre os assessorados e as equipes de planejamento e execução, o que o/a faz participar das reuniões consideradas “mais estratégicas” (E13, informação verbal). Afirma que o perfil de clientes que atendem costuma ser aquele em que a organização já passou por experiências ruins na ambiência digital e está tentando resgatar as oportunidades e possibilidades desses espaços. Sua formação é em Administração de Empresas e, desde o período em que cursava a graduação, já possuía afinidade com esses *sites*, o que o motivou a empreender na área de comunicação digital.

E14 – nesta agência também foram dois/uas entrevistados/as. E14-A é Publicitário/a e ocupa o cargo de diretor/a de atendimento. Relata que trabalhou mais de cinco anos em “agências *offline*” e que está nesta agência há cerca de quatro anos, quando passou a se envolver com a gestão das mídias sociais das organizações que assessoram. E14-B é coordenador/a de conteúdo (E14-A, informação verbal). Possui graduação em Comunicação Social, habilitação Jornalismo, e começou a trabalhar com esses sites há aproximadamente seis anos. Desses, quatro foram em agências. Inicialmente, atuava em práticas de monitoramento, depois passou a se envolver na formulação de estratégias e produção de conteúdo para mídias sociais (E14-B, informação verbal). Os/as dois/uas profissionais contribuíram com as respostas a partir de seus lugares de fala. Nesse caso, podemos dizer que, de fato, foram dois os sujeitos informantes.

Feitas as apresentações e detalhados os procedimentos da pesquisa, especialmente os critérios que nos orientaram à composição do *corpus* de entrevistados, partimos para as análises do conteúdo coletado, no próximo capítulo.

## **6 ESTRATÉGIAS DE INVISIBILIDADE E DE REDUÇÃO/DIRECIONAMENTO DA VISIBILIDADE NAS MÍDIAS SOCIAIS**

Partimos, agora, para a descrição e para as análises das entrevistas. O intuito é que compreendamos as estratégias das organizações em situações nas quais predomina o desejo de invisibilidade nas mídias sociais. Também, destacamos as estratégias que optamos por nominar como “redução/direcionamento da visibilidade e/ou invisibilidade” e “redução/direcionamento da visibilidade”, decisão que detalhamos mais adiante. Antes disso, apontamos os procedimentos de análise a partir da AC.

### **6.1 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE**

Conforme referido, nossa opção metodológica para a análise dos dados empíricos que coletamos foi a AC (BARDIN, 2011), porque entendemos que essa nos permitiria ser assertivos acerca do que nos propomos a revelar. Neste item expomos o modo como conduzimos a pré-análise e um detalhamento sobre a unidade de contexto, para então apresentar as categorias de análise propostas. Tais categorias revelam as estratégias adotadas pelas agências nas situações de assessoramento aos clientes, bem como diferentes enfoques, arranjos e correlações percebidas. Após a análise, propomos um mapa das estratégias (seção 6.6).

#### **6.1.1 Pré-análise**

Esta etapa consiste em uma primeira leitura sobre os documentos que resultaram da investigação empírica e um movimento de apropriação dos relatos colhidos. No nosso caso, isso se refere à leitura e releituras atentas às decupagens das 14 entrevistas realizadas, tendo em vista que todas foram consideradas válidas após sua execução. Dois aspectos foram centrais para a validação de todas as escutas: a) as falas apresentaram certa homogeneidade no modo como estão compostas/organizadas, o que Bardin (2011) afirma ser fundamental para as observações decorrentes; e b) as perspectivas e abordagens se mostraram complementares e variadas – embora haja aspectos que são citados com uma determinada recorrência, cada entrevistado/a trouxe diferentes perspectivas sobre o objeto de estudo e os pontos inclusos no nosso roteiro.



Com os conteúdos em mãos, devidamente organizados, fizemos uma leitura flutuante. Segundo a autora, esse procedimento consiste em “[...] estabelecer contato com os documentos a analisar e em conhecer o texto deixando-se invadir por impressões e orientações” (BARDIN, 2011, p. 96). É nesse momento que começam a surgir as primeiras hipóteses e perspectivas possíveis de análise e interpretação sobre o objeto de estudo. Nessa leitura, optamos por destacar os fragmentos que (talvez) pudessem revelar estratégias de invisibilidade. Essa foi uma abordagem necessária, pois percebemos a diversidade de nuances que teríamos que envolver em nossas análises.

Tais excertos das entrevistas foram salvos em novos arquivos para que pudéssemos explorá-los com mais fluidez no procedimento subsequente. Totalizaram 302 citações, divididas em 12 índices, que surgiram como possíveis estratégias, nessas primeiras leituras. Nesse momento ainda não consideramos as especificidades reveladas em cada fala, mas percebemos aspectos macro que nos permitiram organizar o material de modo a contribuir com a exploração dos dados na próxima fase. Essa perspectiva está ancorada na afirmação de Bardin (ibidem) de que os pressupostos estabelecidos nesse momento são flexíveis e podem ser reorganizados no percurso das análises.

### **6.1.2 Unidade de contexto**

Sob a ótica da AC, a unidade de contexto apresenta características/nuances do objeto empírico. Revela, ainda, óticas para que o leitor possa compreender em que conjunturas se inserem as categorias de análise mapeadas, estabelecendo limites contextuais às interpretações e inferências sobre os relatos e contribuições dos sujeitos envolvidos na pesquisa.

Em nosso estudo, a unidade de contexto se constitui nas estratégias de invisibilidade adotadas pelas organizações, sob a ótica das agências de comunicação digital que as assessoram. Esse é um aspecto importante: para que pudéssemos ter uma visão mais abrangente do objeto, os relatos assumem a perspectiva desses atores do processo – as agências. As falas dos/as entrevistados/as revelam a diversidade de perfis de organizações atendidas. Assim, intencionalmente, nossa preocupação não está alocada na profundidade dos casos e exemplos acionados pelos/as entrevistados/as, mas na coleta dos vieses e das materialidades que constituem/conformam nosso objeto. Interessa-nos mais perceber a diversidade de estratégias que, como veremos, são diversas, do que a exaustão de cada caminho de invisibilidade identificado.

Como referimos, as estratégias de invisibilidade, sob a lente que adotamos, referem-se às possibilidades adotadas pelas agências para invisibilizar, diminuir a visibilidade e talvez silenciar algo que não seja “interessante” do ponto de vista do posicionamento institucional. A observação empírica revela uma acentuada conexão dessa temática com situações de crise ou de riscos potenciais e das iniciativas adotadas pelas agências e organizações quando se percebe a necessidade de intervenção para mitigar (por vezes, a fim de tentar eliminar) impactos classificados como negativos.

A pesquisa de campo também revelou que as estratégias de invisibilidade são diretamente correlacionadas à ambiência das mídias sociais. Embora não possamos assumir essa afirmação com endosso quantitativo, em função da natureza metodológica da nossa pesquisa, sinalizamos que esse foi um dos elementos que se sobressaíram na fala dos/as entrevistados/as. Isso possivelmente ocorre pela relevância que esses espaços assumem no contexto dos relacionamentos propostos/desejados pelas organizações – e, igualmente, dos riscos associados às dinâmicas de visibilidade que as caracterizam. Esses aspectos ratificam a relevância do recorte que adotamos em nosso estudo, dirigindo o olhar para as estratégias desenvolvidas exclusivamente nesses *sites*.

Para termos mais clareza sobre os contextos nos quais se inserem as categorias de análise, chamamos a atenção para quatro aspectos, nominados e detalhados a seguir. Nesse momento, os dados apresentados não têm o desejo de indicar considerações/conclusões do estudo; o propósito é que sinalizem os parâmetros nos/dos quais emergem os caminhos de invisibilidade, na visão dos/as entrevistados/as. As dimensões que julgamos relevantes estão detalhadas a seguir.

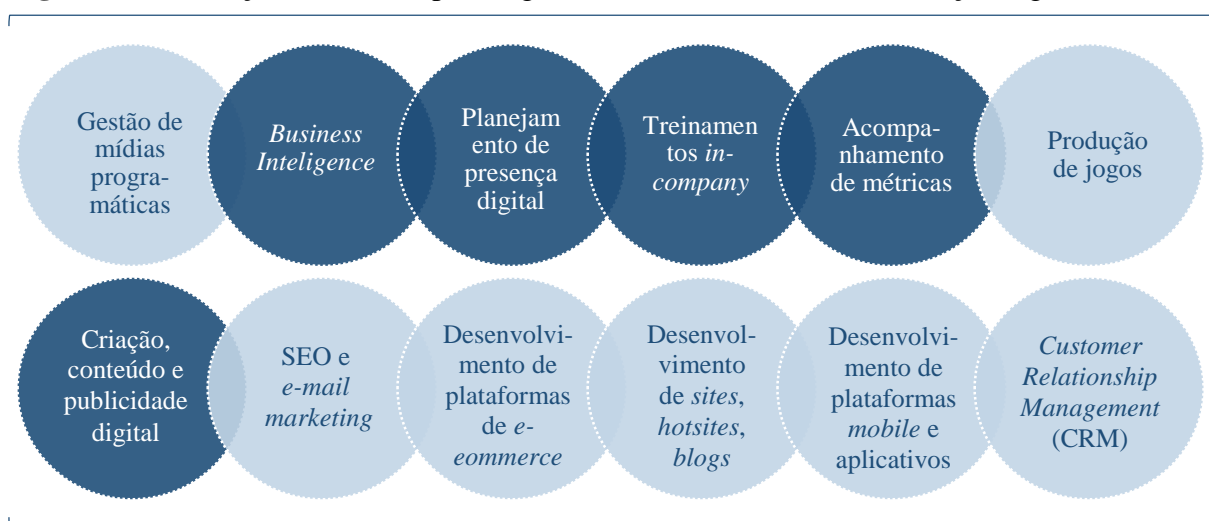
#### 6.1.2.1 Serviços oferecidos pelas agências aos clientes

Há uma série de possibilidades de assessoramento relatadas pelos sujeitos entrevistados. Algumas práticas são bastante próximas em termos de escopo, mas também há especificidades que divergem entre uma e outra agência. Parece-nos que o aspecto mais relevante, nesta discussão sobre unidade de contexto, é que algumas organizações limitam suas atividades ao escopo de comunicação digital (não necessariamente apenas às mídias sociais) e outras associam o conjunto de seus serviços à gestão de marcas, em todas as manifestações, extrapolando as ambiências digitais. Talvez isso possa indicar diferentes níveis de

conhecimento técnico e de repertório que impactem na efetividade das estratégias de invisibilidade. Em relação a essas duas possibilidades:

- **Agências estritamente de comunicação digital:** algumas agências relacionam seus serviços unicamente aos ambientes digitais<sup>65</sup>. Das organizações envolvidas em nossa pesquisa, este perfil representa oito agências (E1, E2, E8, E9, E10, E11, E13, E14), dentre as 14 pesquisadas. Os serviços que desenvolvem estão resumidos na Figura 13:

**Figura 13** – Serviços oferecidos pelas agências estritamente de comunicação digital



Fonte: elaborada pelo autor, a partir do relato dos sujeitos entrevistados (2018).

Embora todos os serviços possam ser associados ao nosso objeto de estudo<sup>66</sup>, destacamos na cor azul marinho aquelas que têm uma vinculação mais recorrente nas falas. É nas discussões sobre “*business intelligence*”, “planejamento e presença digital”, “treinamentos *in-company*”, “acompanhamento de métricas”, “criação, conteúdo e publicidade digital” que emergem boa parte das estratégias de invisibilidade que apresentamos. De qualquer modo, o escopo de trabalho ilustrado na Figura 13, a partir do conjunto de serviços, permite notar que são agências que se apresentam como especializadas/especialistas em comunicação digital, e que isso conforma o assessoramento que ofertam e realizam aos seus clientes.

Além disso, são agências que costumam pautar suas práticas a partir da leitura e análise de dados, os quais revelam/buscam revelar a qualidade e a *performance* dessas mídias. São

<sup>65</sup> Optamos por não detalhar cada uma das agências a fim de evitar a identificação de quem foram os informantes.

<sup>66</sup> Estas correlações ficam mais claras quando apresentamos as estratégias que apreendemos na investigação empírica.

indicadores qualitativos e quantitativos provenientes das próprias funcionalidades sociotécnicas das mídias sociais e também de outras ferramentas (tecnológicas) que organizam números e sinalizam tendências de comportamento. Com tal nível de suporte, as “soluções de comunicação” são sistematicamente revisitadas/reorganizadas/repensadas. Esse aspecto pode indicar a profissionalização da atuação das organizações nesses espaços e a ascensão do arsenal técnico que suporta esta presença.

- **Agências com práticas que extrapolam as possibilidades de comunicação digital:** há informantes que afirmam que o assessoramento ultrapassa as barreiras do digital, de modo que assumem/interferem em outras dimensões da comunicação dos clientes. É o caso de seis agências (E3, E4, E5, E6, E7, E12). Elas indicam que conduzem alguns processos já destacados na Figura 13 (cada uma, com uma composição) e outros que ressaltamos na figura a seguir:

**Figura 14** – Serviços das agências que não se restringem à comunicação digital



Fonte: elaborada pelo autor (2018).

Nesse grupo de agências estão as que já existiam antes da ascensão da relevância da comunicação digital, o que impactou/contribuiu para que adequassem o portfólio de serviços, e outras que afirmam conceber a comunicação para além das mídias e plataformas, de modo que as práticas independem dos canais. Em ambos os casos, então, temos agências com uma gama de serviços mais abrangente do que aquelas citadas no item anterior.

São desses dois “modelos” de agências que emergem as estratégias de invisibilidade. Temos clareza que essa é uma categorização simples. De qualquer modo, percebemos que essa característica das agências impacta no modo como articulam noções/impressões sobre o nosso objeto. No primeiro caso, predominam caminhos e soluções restritos à ambiência digital. Na segunda possibilidade, as articulações também se relacionam com outros esforços de comunicação, que se aproximam de estratégias de gestão (não necessariamente de comunicação) e articulações mais amplas e desterritorializadas do digital.

#### 6.1.2.2 Formatos de trabalho para a definição de estratégias nas mídias sociais (interlocação cliente-agência e responsabilidades)

Outro aspecto que nos parece relevante ao refletirmos sobre as unidades de contexto são os diferentes formatos de trabalho/interlocação entre agência e assessorados. Nesse momento, já observamos o que se refere exclusivamente às mídias sociais, ao conjunto de atividades que decorrem dessa presença das organizações em *sites* como Facebook, Instagram, YouTube, dentre outros. Em síntese, podemos pensar em três possibilidades de formatos, descritos no Quadro 9. Eles revelam os níveis de incidência e de responsabilidade sobre os caminhos que norteiam as práticas das organizações nessas mídias. Chegamos a esses modelos a partir das escutas que realizamos.

**Quadro 9** – Formatos de trabalho para a definição de estratégias nas mídias sociais

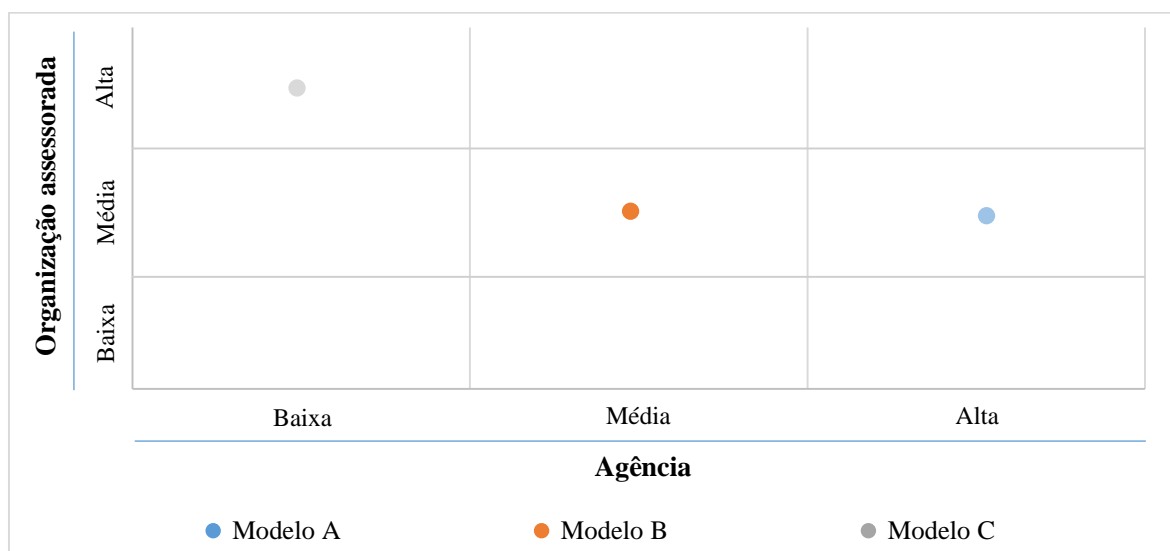
Modelo	Agência		Organização	
	Responsabilidade sobre as estratégias	Breve detalhamento	Responsabilidade sobre as estratégias	Breve detalhamento
A	<b>Alta</b>	Assume a reflexão sobre a <i>performance</i> e propõe as estratégias.	<b>Média</b>	Delibera decisões, quando precisa ser consultada, ou em situações críticas.
B	<b>Média</b>	Compartilha com o cliente as decisões que envolvem características da presença nas mídias	<b>Média</b>	Compartilha com a agência as decisões que envolvem características da presença nas mídias

		sociais, em nível estratégico.		sociais, em nível estratégico.
C	<b>Baixa</b>	Recebe o direcionamento estratégico das organizações assessoradas, de modo que assumem a operacionalização necessária para que as estratégias sejam efetivadas.	<b>Alta</b>	Conduz o planejamento, os modos de atuação e concebe. Assume a reflexão sobre a <i>performance</i> e propõe as estratégias.

Fonte: elaborado pelo autor (2018).

Essa também é uma classificação que poderia ser aprofundada, mas acreditamos que, desse modo, está em conformidade com os relatos que colhemos. Também evidencia nuances que assumem relevância quando das opções por alguma(s) da(s) estratégia(s) de invisibilidade, sobretudo sobre a força das agências nessas definições, tendo em vista que é delas que decorrem as categorias de análise e as estratégias que identificamos. Outra possibilidade de apresentar essa tipificação está no Gráfico 13:

**Gráfico 13** – Responsabilidade das agências e das organizações sobre as estratégias



Fonte: elaborado pelo autor (2018).

Podemos notar, com essa análise, que as agências que se classificam no Modelo A (ou se localizam próximo de) são as que possuem o maior nível de responsabilidade/responsabilização sobre as estratégias das organizações nas mídias sociais. Estamos nos referindo à incidência sobre as decisões. Naturalmente, os processos não são tão precisos, mas identificamos que o Modelo A é o que possui maior incidência dentre os nossos informantes, embora uma mesma agência possa transitar entre os modelos a partir das características de cada contrato e acordo de assessoramento. Nesse modelo (A), as agências são, aparentemente, as grandes catalisadoras das mudanças que envolvem a presença das assessoradas e no atendimento a tendências e boas práticas que conduzam/tendam a conduzir a melhores resultados, a partir dos desejos e horizontes das organizações.

#### 6.1.2.3 Atividades que envolvem a gestão e operacionalização das mídias sociais

Reunimos, neste item, o conjunto de práticas citadas pelos/as entrevistados/as ao mencionarem quais iniciativas estão contempladas no assessoramento às organizações, designadamente no que envolve as mídias sociais (Quadro 10). É relevante observarmos tais atividades, pois elas serão mencionadas como artifícios técnicos e procedimentos que podem viabilizar as estratégias de invisibilidade. Logo, são indissociáveis e permitem que tais estratégias extrapolem o âmbito do planejado – do desejo das organizações nas situações/definições de planejamento.

**Quadro 10** – Atividades que envolvem a gestão e operacionalização das mídias sociais

Atividade		Detalhamento
1	<b>Diagnóstico da presença</b>	Costuma ser mencionado como o primeiro passo de uma agência ao assumir o assessoramento de alguma organização. O enfoque está na captação de fragilidades e oportunidades para a presença nas mídias sociais.
2	<b>Planejamento da presença</b>	É situada como uma fase subsequente ao diagnóstico: uma vez que são identificados os pontos que podem qualificar a presença e a <i>performance</i> , parte-se para o planejamento. Costuma definir os pilares de atuação e as bases que configuram o modo como a organização vai se estabelecer nestes espaços, inclusive quais mídias serão “habitadas” institucionalmente.

3	<b>Desenvolvimento de <i>personas</i> da marca</b>	Com o intuito de qualificar a presença e assertividade das práticas de comunicação nas mídias sociais, a definição de <i>personas</i> se constitui em uma metodologia para definir quem são os públicos prioritários, bem como suas características, a partir do estabelecimento de “perfil(s) típico(s)” de usuários.
4	<b>Planejamento e produção de conteúdo</b>	Envolve a produção de imagens, vídeos e outras possibilidades audiovisuais que são visibilizados nas páginas institucionais. Embora sejam produzidos pelas agências, quem assume a autoria dos conteúdos é a organização.
5	<b>Curadoria de conteúdo</b>	Outro recurso que é adotado por algumas agências é a pesquisa e coleta de conteúdos já existentes, produzidos por outras pessoas ou organizações/agências, e que dialogam com as perspectivas de posicionamento do assessorado. Quando um conteúdo se enquadra nessa característica, as organizações contribuem com a disseminação, publicando nos seus perfis (logo, se associam a esse conteúdo), com o cuidado de creditar a devida autoria. Essa é uma prática recorrente nas mídias sociais.
6	<b>Análise de resultados/indicadores</b>	Este é um serviço que todas as agências que envolvemos em nosso estudo realizam. Consiste na análise sistemática dos resultados diante os objetivos e metas estabelecidos e com os parâmetros do mercado e das organizações concorrentes. Tal dinâmica é apresentada como a solução para a avaliação constante do que está sendo produzido e visibilizado.
7	<b>Compra de mídia</b>	As agências indicam que uma das principais atividades que realizam é a aquisição de mídia, diante dos inventários disponíveis nas mídias sociais. Essa atividade ascende diante a queda do alcance orgânico das publicações, o que impulsiona a necessidade de investir (financeiramente) para que os conteúdos sejam “entregues” a mais pessoas.
8	<b>Contratação de influenciadores</b>	Consiste na busca e contratação de pessoas que se mostram relevantes/formadoras de opinião para públicos com os quais uma organização deseja interagir. Logo, são contratadas na tentativa de que promovam, com legitimidade e confiabilidade, produtos e/ou serviços para seus “seguidores”, de modo a “mediar” a relação entre organização e públicos. Há regras e padrões éticos que



		envolvem essas práticas, acompanhadas pelo Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária (CONAR).
9	<b>Monitoramento</b>	É uma atividade que envolve o acompanhamento das menções a uma organização ou a algum assunto que incida (ou possa incidir) sobre ela. É realizada com o apoio de sistemas que viabilizam tais mecanismos de busca, através da atenção a palavras-chave previamente definidas. Esta iniciativa está relacionada à prevenção de riscos e à gestão de crises.
10	<b>Treinamentos <i>in-company</i></b>	Há dois cenários que envolvem essa atividade: a) as agências não assumem a gestão e operacionalização da presença de uma organização nas mídias sociais, mas contribuem a partir de treinamentos com as equipes de comunicação, <i>marketing</i> e/ou atendimento. Os espaços formativos são conduzidos por especialistas, que discorrem prioritariamente sobre pontos de atenção, boas práticas e tendências; e, b) em outros casos, porém, essa atividade é contemplada no escopo de assessoramento e envolve, igualmente, treinamentos com empregados da organização, os quais também são corresponsáveis pela gestão e/ou operacionalização das mídias sociais.
11	<b>Gestão de crises</b>	São iniciativas restritas a situações que envolvem riscos ou efetivamente crises. Nelas, o assessoramento das agências costuma contemplar uma série das atividades nominadas neste quadro, sobretudo produção de conteúdo, monitoramento e suporte a organizações nas demandas de atendimento aos consumidores e outros segmentos de públicos.
12	<b>Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC)</b>	Algumas agências relatam que muitas das necessidades que emergem nas mídias sociais têm características das demandas que provém de SACs. Nesse sentido, as agências ofertam a possibilidade de conduzir esses atendimentos, com profissionais capacitados para responder com agilidade e resolutividade. Quando isso ocorre, geralmente há padrões de conteúdo que orientam os diálogos (ou as tentativas de diálogos). Quando as questões extrapolam o que foi previsto, as agências recorrem às organizações – sobretudo em assuntos de ordem bastante técnica.
13	<b><i>Inbound marketing</i></b>	Essa atividade foi descrita por cinco das agências que pesquisamos. Envolve a implementação de uma

		metodologia que consiste em produzir conteúdo que possa gerar valor a uma organização e captar a atenção de determinado segmento de público. Na sequência, há um conjunto de etapas que desejam conduzir a uma conversão – a qual geralmente consiste na aquisição de um produto ou serviço.
--	--	--

Fonte: elaborado pelo autor (2018).

Conforme destacamos, as 13 atividades foram identificadas a partir das respostas dos entrevistados, mais especificamente quando questionamos sobre quais iniciativas envolviam a gestão e operacionalização da presença das organizações assessoradas, de modo particular na ambiência das mídias sociais. Perceber esse conjunto de possibilidades, nesse momento, já indica a diversidade de estratégias que têm como horizonte a invisibilidade ou a diminuição da visibilidade.

#### 6.1.2.4 As mídias sociais mais incidentes

Quando nos referimos às mídias sociais, estamos falando de um conjunto muito amplo de mídias e alternativas. Por isso, buscamos compreender de que mídias sociais nossos/as informantes estavam falando. Afirmamos nas entrevistas que o enfoque estava naquelas que se mostram mais incidentes no assessoramento das agências e, logo, se apresentavam mais relevantes ao nosso estudo. Ao tratarmos de unidade de contexto, essa dimensão nos parece fundamental, pois são nesses espaços que as estratégias mapeadas se inserem. Apresentamos, na Figura 15, as mídias sociais citadas em nosso estudo, a partir dos logotipos que as identificam:

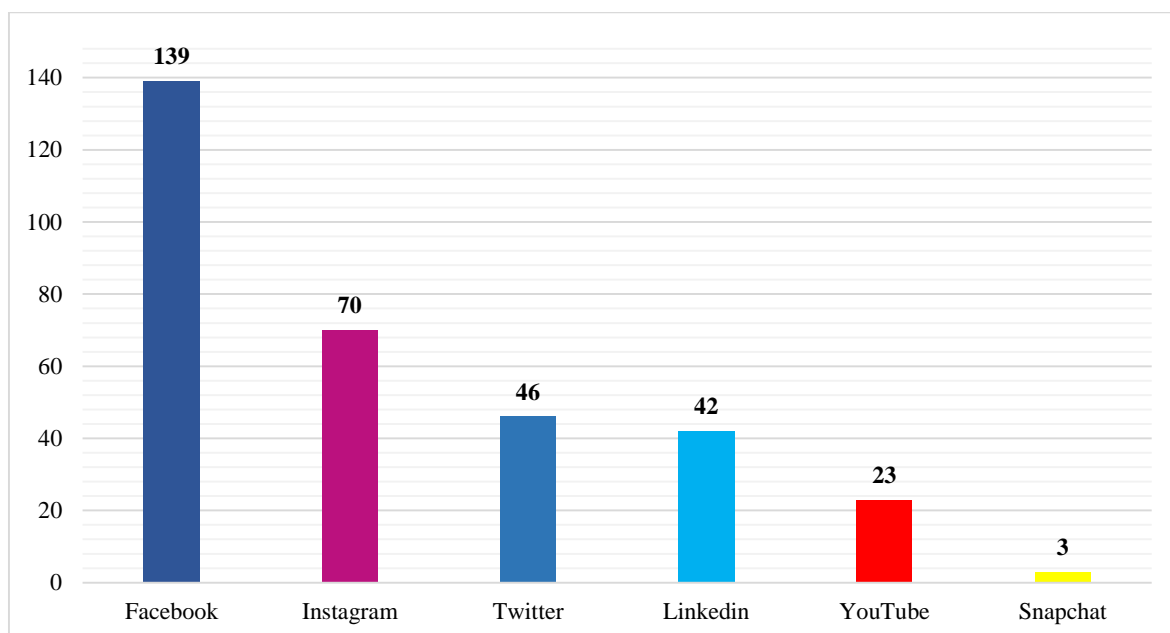
**Figura 15** – Mídias sociais citadas na pesquisa empírica



Fonte: elaborada pelo autor (2018).

São seis, portanto, as mídias sociais citadas pelos sujeitos que ouvimos. Em termos de volume de menções, Facebook, Instagram, Twitter e LinkedIn são as mais incidentes. Para essa constatação, consideramos o número de vezes em que o nome da mídia social foi mencionado nas entrevistas. O resultado completo pode ser visualizado no Gráfico 14.

**Gráfico 14** – Volume de menções ao nome das mídias sociais



Fonte: elaborado pelo autor (2018).

Embora não se trate de um estudo quantitativo (essa, sequer, foi a preocupação das nossas entrevistas), acreditamos que esses números ajudem a compreender o quanto de cada mídia se revela nos diálogos e nas estratégias de (in)visibilidade. Nesse sentido, muitas das falas partem do escopo e possibilidades existentes no Facebook e pouco sobre o YouTube e, ainda menos, acerca do Snapchat. Evidentemente, esse não é um cálculo preciso e revelador quando descontextualizado do modo como a mídia foi comentada. Por isso, discorreremos a seguir sobre o contexto em que cada uma foi mencionada, para que compreendamos a percepção dos/as informantes. Para isso, em alguns momentos, recorreremos às citações diretas das entrevistas, na tentativa de sermos mais precisos.

Como vimos, a mídia social Facebook se destaca como a que predomina nas citações das entrevistas. Observemos alguns relatos que reforçam o destaque/atenção que recebe no comparativo com outras mídias:

Hoje a gente trabalha bastante Facebook. **Ele está em primeiro lugar, sem dúvida.** (E1)

A **mídia social que mais utilizamos é o Facebook**, muito pela penetração dele. (E3)

O Facebook é a mídia social que **mais utilizamos**, porque **é uma ferramenta muito preparada para mostrar quais os resultados atingidos com a campanha**. Eles se estruturaram muito bem para isso. (E7)

**Nosso foco principal é o Facebook.** (E8)

Para a maior parte dos clientes **o Facebook é a principal plataforma**. Está em primeiro lugar ainda. Todo mundo quer estar no Facebook. (E11)

A partir desses fragmentos de entrevistas podemos assegurar que, na visão desses sujeitos, o Facebook é a mídia social mais relevante no contexto do assessoramento que realizam. Destacam, também, o potencial analítico do site, uma vez que há uma seção que fornece um conjunto de dados sobre a presença e atuação da organização na mídia. Com isso, afirmam poderem identificar e compreender fragilidades e oportunidades e, por conseguinte, atuar sistematicamente em prol da qualificação da *performance*. No entanto, o/a informante E5 aponta que as regras impostas pelo Facebook reconfiguram constantemente os desafios de “ser relevante” nesta mídia:

**O Facebook, cada vez mais, é trabalhoso**, pois **ele está ficando intolerante a imagens de banco**. Imagem de banco é o glúten do Facebook, ele não suporta o negócio. (E5)

O/A informante se refere à tentativa do Facebook de diminuir a exibição de imagens pouco relevantes aos usuários. A partir desse critério, utiliza a regra de que publicações que contenham fotos de bancos de imagens, quando identificadas, têm os algoritmos de alcance revisados/reconfigurados de modo que sejam vistas por menos pessoas. Na citação a seguir, percebemos a conexão entre o Facebook e o Instagram que, como vimos, foi a segunda mídia social mais referida:

As principais são Facebook e Instagram. Hoje, entendo que estão **mais em evidência**, principalmente **depois da implantação do stories no Instagram**. (E2)

E2 se refere a uma funcionalidade do Instagram, lançada em junho de 2016, chamada *Instagram Stories*. Com ela, é possível publicar fotos e vídeos instantaneamente, que ficam disponíveis para visualização durante 24 horas. Depois desse período, o conteúdo não é mais exibido. Essa possibilidade é a principal característica do Snapchat, que acabou enfraquecida após o Instagram adotá-la. A seguir, mais algumas falas que mencionam o Instagram como mídia relevante e incidente no conjunto das práticas de comunicação digital dos clientes assessorados pelas agências:

**O Instagram cresceu muito.** (E1)

[...] **para alguns clientes o Instagram acaba sendo mais usado.** (E3)

**Vários clientes têm Instagram.** (E11)

**O Instagram tem tido uma adesão muito grande,** ele tem demandado muito conteúdo original. (E5)

O Instagram e Facebook é geral, mas em dados **o Instagram cresce muito mais que o Facebook.** (E6)

Nessa última fala notamos que o Instagram é mencionado enquanto mídia em ascensão, se comparada com o Facebook em relação ao número de novos usuários. A citação anterior, de E5, evidencia quão trabalhosa parece ser a produção de conteúdo para essa mídia que, por sua característica e pelo nível de exigência/expectativa dos públicos, demanda conteúdo original – ou seja, produzido especificamente para o Instagram.

Dois relatos, de E13 e E4, tecem comparações entre o Instagram e o Twitter, mídia que é a terceira mais recorrente em número de menções:

**Quando o Instagram veio,** principalmente nessa questão de marca, **deixou o Twitter um pouco de lado.** (E13)

Facebook, Twitter e **Instagram** são as mídias sociais que mais utilizamos. **Esta última está ficando mais forte se comparada ao Twitter.** (E4)

O Twitter, a partir desses comentários e associações, soa como uma mídia decadente – sobretudo, nesse momento, em comparação ao Instagram. Há outros relatos que vão ao encontro dessa perspectiva e sinalizam a queda da relevância dessa mídia:

Também trabalhamos com o **Twitter** (...). Porém, **não tem grande relevância com as marcas que nós trabalhamos.** (E2)

**O Twitter,** infelizmente, **ficou para trás.** Era o meu preferido. (E6)

Já o **Twitter vem tendo uma queda grande, mas dependendo do negócio ainda vale a pena,** dependendo não. (E1)

Então, o viés indicado por esses/as profissionais ratifica o cenário de enfraquecimento da mídia Twitter. Contudo, a última citação destacada, de E1, faz a ressalva de que há negócios que, pela natureza, características e especificidades ainda podem encontrar nela uma alternativa relevante para a presença digital, valendo-se de seus recursos e funcionalidades. Há outros (contra) pontos a observar:

**O Twitter é um canal que, hoje, se utiliza muito pouco,** pois **tem poucos usuários na base.** Ele é um canal que é utilizado para notícias rápidas. Hoje temos um cliente que usa Twitter ainda e todo dia a gente coloca a previsão do tempo lá. (E5)

Twitter já foi muito maior, agora é muito menos. **A maior parte dos clientes não têm fôlego de ter notícia e querer discutir e, por isso, não têm usado mais o Twitter.** (E11)

**O Twitter a gente faz muito pouco**, no geral. Normalmente, no Twitter a gente deixa conteúdo só, por exemplo, ao fazer uma postagem ou algo assim e gerar uma publicação automática. **É mais um canal receptivo e para monitoramento** se o cliente fala alguma coisa no Twitter. Mas não criamos nada específico dessa plataforma. (E13)

O enfoque de E5 ressalva que um dos motivos para a diluição da presença organizacional digital no Twitter passa pela diminuição da base de usuários. Ainda assim, relata que um cliente usa diariamente essa mídia, a partir de uma necessidade específica de sua atuação relacionada à meteorologia. E11 e E13 comentam que a queda da relevância levou à redução de investimentos pelas agências e organizações nesse *site*, que, hoje, dispendem menos energia na sua gestão e operacionalização, mesmo que mantenham a presença institucional. Isso se reflete na não produção de conteúdo específico para essa mídia e, para E11, na desqualificação do atendimento às solicitações e menções à organização. Em outros momentos, as equipes buscavam responder com mais brevidade, porque os impactos da morosidade pareciam mais incidentes e expressivos. E13 comenta que o Twitter ainda é utilizado para fins de monitoramento, visando a acompanhar as nuances e as percepções dos usuários relacionadas a uma organização ou temática de interesse.

Há, também, sujeitos que apresentam uma perspectiva mais positiva em relação à essa mídia. É o que percebemos nos relatos de E3, E13 e E14-B, destacados a seguir:

**Tem alguns clientes que usam bastante o Twitter** também. (E14-B)

**O Twitter é bacana pra gente, ele tem um comportamento próximo a outros canais, como TV e outros meios.** (E3)

Hoje, não sei se você vê assim também, **parece que o Twitter é muito mais utilizado como canal de posicionamento**, em que você se posiciona de tal forma. (...) Diferentemente de uns anos atrás. Quando montei a agência, o Twitter estava muito em alta. (...) Era só o Twitter nessa coisa da Web 2.0. Era o ápice da interação! (E13)

E14-B apenas menciona que há clientes que utilizam o Twitter dentre o conjunto de mídias sociais. Já E3 comenta que a mídia, atualmente, assume um caráter próximo a outros canais e o compara à TV. O contexto da fala, pelo que percebemos, buscou evidenciar a dimensão informativa atendida por ambas as mídias, que não priorizam as trocas e as possibilidades de diálogo, mas sim a visibilidade de assuntos relevantes que uma organização deseja pautar. Em nossa compreensão, esse viés está relacionado ao trecho subsequente, no qual E13 sinaliza que entende o Twitter, hoje, como um “canal de posicionamento” – de expressão do entendimento da organização sobre algo – e não fundamentalmente de interação, como o percebia há cerca de oito anos.

Conforme destacamos no Gráfico 14, a mídia social LinkedIn foi mencionada de modo significativo em nossas escutas. As falas, geralmente, apontam para a relevância que esse espaço vem conquistando no conjunto das estratégias que incidem sobre/norteiam a presença digital das organizações assessoradas. Alguns relatos assumem esse tom:

E tem as (*mídias sociais*) mais recentes, que apresentam uma evolução muito grande. **O LinkedIn vem nessa onda e está se tornando já bem relevante e importante para nossas estratégias.** (E1)

**Dependendo do tipo de cliente, acho que vale a gente incluir também Instagram e um pouco do LinkedIn.** (E8)

São indicativos, portanto, de um novo olhar sobre essa mídia, que ganha espaço e atenção, segundo nossos/as entrevistados/as. E4 e E11 também abordaram o LinkedIn nas suas falas, destacando um aspecto em comum. Vejamos:

**Tem crescido bastante a procura por LinkedIn. Principalmente no setor *business-to-business*, com mais força ainda.** (E4)

LinkedIn está crescendo bastante. A gente trabalha aqui com muitos clientes B2B, contas corporativas, então, temos muitos clientes que têm anseio de ter de fazer o posicionamento de executivos, tanto da rede como da marca, além de posicionar profissionais. Muito disso tem vindo e **o LinkedIn está numa plataforma forte para nós.** (E11)

Na visão deles/as, a rede vem ganhando força, prioritariamente, enquanto espaço de relações profissionais, o que vai ao encontro do modo como se posiciona. Nesse sentido, assume um escopo/enfoque bastante específico e claro no conjunto das estratégias das agências e organizações. E5, por exemplo, destaca que há uma assessorada que assume essa mídia para “dialogar” unicamente com empregados:

Tem um **cliente que usa o LinkedIn só para falar com funcionários**, não quer prospectar currículo. (E5)

O comentário também indica que há organizações que se valem das funcionalidades do LinkedIn para a prospecção de candidatos/as às vagas que oferta. Uma ressalva de E13, contudo, está na percepção de que as possibilidades de publicidade nessa mídia são caras, o que parece impedir um uso mais expressivo dessas alternativas:

**O que pouca gente faz é usar o LinkedIn porque é uma rede social cara.** Estamos falando dessa última e, se formos usar os *links* patrocinados dela, o LinkedIn Ads, custa por baixo, uns três reais por clique. Caro. (E13)

Isso, então, impactaria no acesso aos recursos que qualificam a presença no LinkedIn, o que dificulta uma certa “popularização” da mídia – ainda que dentro do escopo profissional ao

qual se restringe. De qualquer modo, a expressividade com que foi mencionada nos faz refletir e ficar atentos às estratégias de invisibilidade nesse *site*.

Em menor escala está o YouTube, cujas menções sinalizam que dificilmente abrigará estratégias isoladas. Ao contrário, essa mídia costuma compor um conjunto de “soluções” conectado a outras mídias. Nessa composição, o enfoque do YouTube, naturalmente, será as produções audiovisuais, pois é essa a linguagem e esse o formato de conteúdo que expõe. Tais sentidos podem ser notados nos relatos de E7 e E3:

Mas, geralmente, eu faço um grande combo entre várias redes. Às vezes, uso Facebook e YouTube. **Muito raramente usarei apenas o YouTube.** (E7)

Eu acho que são papéis distintos, mas **não basta você estar só no YouTube**, tem que estar em outros lugares pra ter uma cobertura maior. (E3)

Atualmente, o YouTube parece ganhar relevância em função dos YouTubers, que são sujeitos que exercem/parecem exercer influência sobre outras pessoas. Nesse caso, algumas organizações contratam tais pessoas, que potencializam discursos desejados pelas marcas. E4 menciona tal enquadramento, inclusive os possíveis resultados. Esse é um direcionamento que, talvez, transpareça/assuma relevância na constituição do grupo de estratégias de invisibilidade, o que nos faz ficar atentos a essa perspectiva, sobretudo pela percepção de impacto designada pelo/a entrevistado/a:

O influenciador é um tiro (*certo*) muito grande para poder atingir um público. **Se você for contratar um Youtuber relevante, você terá acesso nacional, praticamente.** (E4)

Por fim, vale comentar que a mídia social Snapchat, também mencionada, é referenciada pelo espaço que perdeu após o surgimento do Instagram Stories, funcionalidade do Instagram que comentamos anteriormente. Segundo E5,

**O Snapchat está perdendo espaço por causa do Instagram Stories.** (E5)

Assim, compõe as estratégias de presença digital de algumas organizações. O próprio E5 assegura, mais adiante, que ainda tem relevância em demandas que envolvam públicos entre 15 e 24 anos, mas que, de fato, há uma perda de espaço significativa diante o recurso disponibilizado pelo Instagram em 2016. Como o recorte que adotamos foi a menção ao nome de uma mídia social, a mantivemos nesse conjunto de discussões acerca da unidade de contexto, embora pouco (ou quase nada) das estratégias desveladas se refiram a essa mídia.

Essas foram as seis mídias sociais citadas. Neste momento, observá-las e contextualizá-las é relevante, pois os caminhos de invisibilidade estão umbilicalmente associados à dinâmica,



recursos e funcionalidades sociotécnicas desses *sites*. Porém, vale adiantar, ainda sem detalhes, a percepção de que as estratégias são pouco distintas entre as mídias, o que vamos discutir logo após a constituição do mapa das estratégias de invisibilidade e de redução/direcionamento da visibilidade (item 6.6). Agora que já contextualizamos em que cenários se insere nosso objeto de estudo, partimos para a construção das categorias de análise, as quais buscam revelar um conjunto significativo de estratégias de invisibilidade.

## 6.2 A CONSTRUÇÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE

Nesta seção, apresentamos as categorias e subcategorias reveladas pela pesquisa teórica e complementadas/revisadas a partir das “descobertas” que emergiram da coleta de dados com os/as profissionais das 14 agências. Na sequência, cada uma delas é apresentada com mais detalhes e reflexões. Após uma série de redesenhos, entendemos que essa sistematização representa o conjunto das estratégias nas quais prevalece o desejo de não visibilizar, de não estar visível, assim como as intencionalidades de diagnosticar a visibilidade e a invisibilidade e de direcionar ou restringir a visibilidade.

No total, são sete categorias (estratégias). Elas estão agrupadas por propósito/intencionalidade. Destacamos o segundo propósito, pois se refere a estratégias que envolvem a visibilidade de assuntos nas mídias sociais. Como esse não é o foco do estudo, pode chamar atenção em um primeiro olhar. Porém, a pesquisa revelou que tais caminhos estão diretamente associados à invisibilidade, uma vez que há estratégias que direcionam/buscam direcionar a visibilidade, de modo a reduzir os olhares para algo percebido como “negativo” ou pouco oportuno. Nesses casos, é justamente o deslocamento da atenção que acaba lançando sombras sobre o que se deseja “invisibilizar”. Além disso, os informantes, em muitos momentos, revelam a estratégia para dizer do desejo de visibilizar, mas que quando se reflete sobre ela, percebemos que o domínio do conhecimento (técnico) pode levar ao seu uso em sentido contrário, seja para reduzir/direcionar a visibilidade e/ou buscar invisibilidade.

Cada uma das estratégias contém subcategorias que direcionam a ênfase e as soluções sociotécnicas empregadas. As subcategorias expressam um núcleo de sentido específico, conforme apresentamos no Quadro 11.

**Quadro 11** – Estratégias de invisibilidade e de redução/direcionamento da visibilidade (categorias e subcategorias)

Propósito/ intencionalidade	Categorias (estratégias)	Subcategorias (ênfases)	Núcleos de sentido
Diagnosticar a visibilidade e a invisibilidade	<b>Monitoramento de situações-problema</b>	Identificação de riscos	Prevenção a possíveis crises ou à visibilidade de pautas “negativas”; antecipação do planejamento para possíveis necessidades de intervenção.
		Acompanhamento de crises e desdobramentos	Sistematização dos mecanismos de atenção às situações-problema; atenção aos “agentes da crise” e compreensão/acompanhamento de quem são os protagonistas.
Direcionar a visibilidade	<b>Expressão “pública” de um posicionamento institucional</b>	Apresentação de posicionamento oficial	Contraposição das versões apresentadas pelos interlocutores, em casos de alta relevância e incidência (ou com esse potencial).
		Retorno/resposta às solicitações	Necessidade de responder a todas as solicitações dos públicos; relação direta entre a ausência de respostas e o aumento do alcance de crises e pautas “negativas”.
		Agilidade e ‘transparência’ <sup>67</sup> no atendimento às solicitações	Relevância do monitoramento e da qualificação das equipes de atendimento para respostas mais ágeis e transparentes; relação direta entre a lentidão de respostas e o aumento do alcance de crises e pautas “negativas”.
		Capacidade de ser resolutivo diante das solicitações	Relação direta entre a resolutividade de situações-problema e a redução do impacto de crises e pautas “negativas”.

<sup>67</sup> Usamos a palavra transparência entre aspas simples, para destacar que essa ideia é relativa, no sentido de que por um lado revela o dizer, o que é, mas que esse dizer sempre é limitado, nunca se configura como uma completa transparência, pois que também tem característica de ser uma fala estratégica. Apesar de o termo não ser o mais adequado, o empregamos, atentos a essa ressalva, pois nossos/as entrevistados/as usam.

<b>Baralhamento de fatos e ênfases para a incompreensão de uma situação</b>	Desvio do enfoque para pautas positivas	Oferta de sentidos que possam direcionar as percepções sobre a organização.
	Geração de fatos	Criação de eventos/episódios que possam assumir o centro das atenções, de modo a direcionar a visibilidade para possíveis associações positivas.
	Promoção de outros enfoques a partir de investimento pago	Utilização do inventário de publicidade e das alternativas para visibilizar conteúdos, nos formatos e composições disponíveis, para direcionar o enfoque.
	Infiltração de atores organizacionais nas discussões	Introdução de “representantes” da organização que possam ser percebidos como legítimos pelos públicos e, assim, influenciar/atraversar o rumo das discussões.
	“Compra” de audiência	Contratação de pessoas para apresentar os sentidos desejados pelas organizações e contrapor possíveis perspectivas indesejadas.
	Incidência ou contratação de influenciadores	Recorrência a influenciadores (de modo pago ou a partir da persuasão) para que assumam e visibilizem posturas que corroborem com o discurso e posicionamento organizacional.
	Desequilíbrio de um concorrente	Desvio do enfoque para possíveis situações “negativas” de um concorrente, de modo que a visibilidade seja (re)direcionada a essa organização.
	Otimização da visibilidade desejada nos mecanismos de busca	Utilização de técnicas de <i>Search Engine Optimization</i> (SEO) para potencializar versões da organização sobre determinada pauta ou assunto.

Tonar invisível	<b>Desconsideração das associações/menções “negativas”</b>	Esquiva de pronunciamento ou não pronunciamento	Silenciamento da organização em relação ao assunto em pauta; ato de sair de cena “integralmente” para evitar visibilidade, foco e atenção.
		Exclusão ou ocultação de comentários e/ou postagens	Utilização de recurso técnico para não visibilizar a expressão de algo que possa “comprometer” a organização.
		Condução da conversa para um ambiente privado	Direcionamento das trocas para ambiências que não sejam visíveis aos demais interlocutores.
	<b>Restrição da visibilidade a interlocutores desejados</b>	Captação de contatos a partir de técnicas anônimas	Acesso a dados de interlocutores que se mostram relevantes a uma organização para desenvolvimento de iniciativas de visibilidade dirigidas.
		Seleção de segmentos de públicos a partir de suas movimentações e comportamentos	Constituição de grupos de interlocutores que se mostram relevantes a uma organização, em função de objetivos, necessidades ou desafios específicos.
	<b>Redução do alcance de conteúdos ofertados pelas organizações</b>	Apropriação antecipada de mudanças de algoritmia e formatos	Acesso a novas regras, parâmetros e lógicas a partir do relacionamento com as organizações responsáveis pelas mídias sociais.
		Exploração de formatos de conteúdo e horários que costumam não “performar” bem	Não recorrência a formatos de conteúdo que costumam ter êxito (de alcance e engajamento), em função das lógicas de algoritmia.
		Não aplicação de técnicas de “tagueamento” <sup>68</sup>	Premissa de evitar técnicas de tagueamento para reduzir a possibilidade de um conteúdo ser visibilizado.

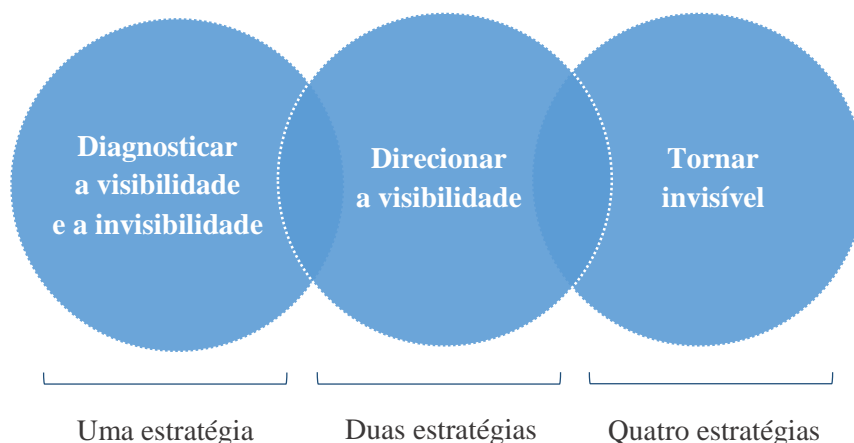
<sup>68</sup> Tagueamento envolve a definição de palavras-chave que sintetizam o escopo de um conteúdo. Essa possibilidade contribui para que uma página seja melhor ranqueada no Google, por exemplo. Em algumas mídias sociais, como o Instagram e o Twitter, a visibilidade de uma publicação está fortemente condicionada às “tags”. Detalhamos tais aspectos na explicação da subcategoria.

		Restrição da visibilidade a um/poucos canal(is)	Não utilização de possibilidades multimeios com fins à redução do alcance.
	<b>Estabelecimento de políticas de “conforto”</b>	Implantação de diretrizes para a presença dos empregados nas mídias sociais	Estipulação de regras para a associação de um empregado à marca da organização nas mídias sociais.
		Definição prévia de temas que não devem ser tratados/abordados	Acordo realizado antecipadamente em relação a temáticas com as quais a organização não irá se envolver ou manifestar.

Fonte: elaborado pelo autor (2018).

Essas, portanto, são as sete estratégias que identificamos. Delas, resultam 25 subcategorias. Reiteramos que a reflexão foi pautada pela percepção de que tais estratégias respondem a diferentes intencionalidades, o que justifica a inclusão da primeira coluna no Quadro 11. Reforçamos essa classificação por propósitos na Figura 16.

**Figura 16** – Diferentes propósitos/intencionalidades das estratégias



Fonte: elaborada pelo autor (2018).

Nesse ponto, vale marcar que as categorias percebidas (as estratégias) podem ser adotadas em diferentes “ordens”, “conexões” e “tempos”, o que nos faz pensar nas tantas possibilidades de arranjos e aproximações entre elas, pois a pesquisa empírica indicou que dificilmente se recorre a apenas uma. Ao contrário, tendem a ser desenvolvidas juntas, concomitantemente ou não. Portanto, são muitos os caminhos possíveis.

Cada uma dessas classificações está detalhada na sequência, assim como as categorias que delas decorrem. Para essa explicação, nos apropriamos das falas literais dos/as entrevistados/as, e acrescentamos comentários e inferências sobre os relatos, na tentativa de contextualizá-los e evidenciar os vieses, pontos de vista e contextos nos quais foram expressados. Assim, as análises envolvem a descrição e interpretação das falas dos/as informantes.

### 6.3 ESTRATÉGIA COM O PROPÓSITO DE DIAGNOSTICAR (IN)VISIBILIDADE

A primeira perspectiva, “diagnosticar a visibilidade e a invisibilidade”, envolve apenas uma estratégia, que denominamos “monitoramento de situações-problema”. Quando passamos a tratar dos caminhos que podem conduzir/conduzem à invisibilidade e/ou à

redução da visibilidade, alguns/mas de nossos/as informantes apontaram que a possibilidade mais efetiva e coerente com esse enfoque passa pelas alternativas de monitoramento, com fins a diagnosticar riscos e crises vinculados às organizações. O desejo, nesses casos, é ter clareza sobre os cenários e sentidos que perpassam tais situações-problema, o que vai ao encontro dos apontamentos de Rasmussem e Ihlen (2017) – eles afirmam que é possível mapear tendências, temas e problemas importantes.

Embora não se trate de uma investigação quantitativa, uma observação que nos parece relevante é a incidência desta perspectiva. Ela aparece em nove das 14 entrevistas, geralmente como ponto de partida e atitude permanente para refletir sobre as estratégias de invisibilidade. Como se apresenta como uma estratégia prévia e com um propósito diferente dos demais caminhos apreendidos, optamos por separá-la das demais.

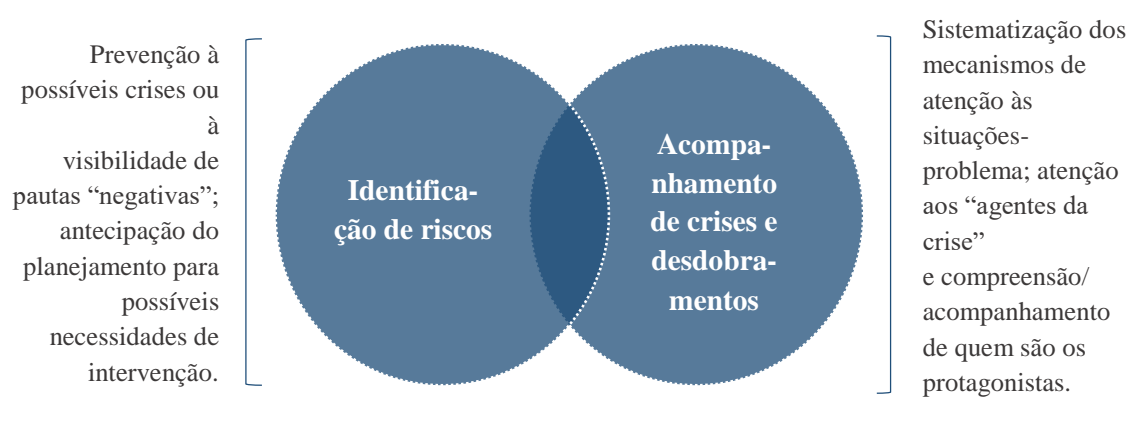
### **6.3.1 Monitoramento de situações-problema**

Segundo os/as entrevistados/as, diagnosticar envolve o acompanhamento sistemático dos debates, embates e expressões sobre assuntos relevantes aos assessorados, ou que possam incidir e ter correlação com eles. Também abrange as menções diretas e explícitas acerca de uma organização nas mídias sociais. Uma materialização dessa última ênfase pode ser percebida em situações nas quais o nome de um cliente ou episódios que o expõe/fragiliza são publicados, o que demanda atenção imediata e o desenvolvimento subsequente de planos de ação.

O diagnóstico é permanente e, a partir da identificação de uma situação-problema, a agência e a organização avaliam a adoção das estratégias que podem direcionar a visibilidade ou buscam a invisibilidade. O ato de diagnosticar, portanto, não tem o potencial de reduzir/direcionar a visibilidade ou tornar invisível. O que tem essa potencialidade são as iniciativas adotadas com esse propósito a partir do diagnóstico, que podem ser mais ou menos ágeis e mais ou menos exitosas a partir da qualidade e consistência do monitoramento.

Esta categoria se desdobra em duas subcategorias: a) identificação de riscos; e b) Acompanhamento de crises e desdobramentos, composição que pode ser observada na Figura 17, assim como uma síntese do que representam, a partir dos núcleos de sentido:

**Figura 17** – Subcategorias da estratégia "monitoramento de situações-problema"



Fonte: elaborada pelo autor (2018).

A seguir discorreremos sobre cada uma delas. A seguir, discorreremos sobre cada uma das categorias e subcategorias identificadas por nós.

#### 6.3.1.1 Identificação de riscos

“Identificação de riscos” se refere ao diagnóstico de situações percebidas e classificadas como potenciais de crise. Essa subcategoria vai ao encontro das discussões de Medina (2017), ao comentar que tal procedimento tem como benefício a antecipação de tomadas de decisão, de modo que os impactos de situações-problema sejam mitigados. São situações nas quais as agências criam procedimentos para monitorar menções ao nome de clientes, de concorrentes, de temas potenciais de crise. O propósito é gerar alertas sobre riscos que possam incidir sobre as organizações assessoradas, como caminho para a prevenção de crises e situações que vão demandar intervenção. As falas revelam a processualidade e os resultados dessa prática, como podemos observar:

[...] **estamos sempre cuidando e vendo o que poderia ser uma crise** – pois muitas vezes não vira uma crise. (E2)

**A primeira coisa é monitoramento.** Temos que fazê-lo porque senão você não consegue saber algo. Aquela coisa, não interessa se você vê ou não, sempre tem alguém falando de você. E não interessa mesmo. Às vezes nem é no Facebook, onde você tem presença. Pode ser lá em uma rede "x" onde você não está, mas tem alguém falando mal acerca de você. Ou até lhe defendendo. Por isso é a primeira coisa. **Quem não monitora, não sabe.** E essa é a grande verdade. Então, **tem que ter monitoramento.** (E8)

**Com a nossa expertise a gente consegue antecipar o tipo de conteúdo que pode gerar uma crise.** (E14-B)



Todo o nosso monitoramento é voltado para atender os clientes que estão conversando com a gente e **identificar se tem algum serviço que não está bom ou alguma coisa que pode vir a dar problema no futuro**. Tem uma pessoa que está trazendo um caso que pode ter uma repercussão maior e o nosso trabalho é **identificar isso cedo para prevenir que isso tome uma proporção maior**. (E14-B)

É preciso um trabalho de **monitorar tudo que é sensível**. (E11)

Outros relatos indicam o arsenal tecnológico que “assegura” a efetividade da mensuração. São *softwares*, sobretudo ferramentas disponíveis na internet, cujo acesso é pago – com algumas exceções. Segundo os/as informantes, eles permitem o estabelecimento de critérios consistentes para o acompanhamento de assuntos relevantes aos clientes. Para operacionalizá-los são estabelecidas palavras-chave – termos que, se mencionados, serão captados e disponibilizados em *dashboards*<sup>69</sup>. A seguir, destacamos alguns excertos das entrevistas onde essa questão é evidenciada:

[...] **existem ferramentas para monitoramento de palavras, concorrentes e a sua própria empresa**. Essas ferramentas, quando se trabalha com empresas grandes, são muito interessantes e importantes. Um exemplo é o Scup<sup>70</sup>. [...] Você começa a ver o que ocorre, acompanha mais de perto. **Essas ferramentas integram dados e conseguem dar uma visão mais real do que está acontecendo**. (E1)

**Às vezes, acontece de sair uma notícia e então ficamos monitorando para ver se vai chegar nas redes. Nestes casos, podemos cadastrar palavras-chave específicas nas ferramentas**. Hoje é basicamente assim que funcionam as ferramentas. Porém, não necessariamente na notícia ou *link* vão estar com aquela palavra que foi cadastrada. Então, **ficamos sempre monitorando** e geralmente isso vem do cliente, **o que colabora para que isso não gere uma crise**. (E2)

O fragmento extraído da entrevista com o informante E2 indica que é mais efetivo que o monitoramento contemple tanto os resultados extraídos das ferramentas como as observações de pessoas que ficam atentas a perigos caracterizados como riscos, ou que tenham esse potencial. Percebemos, assim, que os *softwares* operam a partir de palavras-chave previamente definidas, o que revela os limites da automação dessa estratégia. Se uma palavra importante não for mapeada, os comentários/menções podem não ser captados. De qualquer modo, se os termos forem definidos de modo acertado, é possível “criar alertas”, ou seja, relatórios periódicos que indiquem, dentre outras possibilidades, riscos eminentes:

---

<sup>69</sup> *Dashboard* é uma expressão em inglês que significa “painel de indicadores” ou, na tradução literal, “painel de controle”. É um termo usual (e recorrente nas entrevistas) para representar a interface que disponibiliza os resultados dos parâmetros estabelecidos nesses *softwares*.

<sup>70</sup> A *Scup* é uma plataforma desenvolvida pela organização *Sprinklr*. Afirmar que seu propósito é revolucionar a experiência entre marcas e seus consumidores, contribuindo para a geração de conteúdo, assim como para analisar a própria marca e a de concorrentes. Portanto, a mensuração é uma das possibilidades disponibilizada (SCUP, 2018).

**As ferramentas auxiliam bastante, pois elas não só ajudam a buscar essas informações, mas tu consegue também classificar e colocar alertas.** Posteriormente, tu podes só pesquisar os alertas e, então, consegue mapear isso. (E2)

[...] **tem cliente que a gente gera alertas diários.** Às vezes, mais de um. Tem clientes que de manhã faz um disparo e de tarde faz mais um. Chamamos isso de alerta VIP, que são formadores de opinião nas redes e estão falando de produtos e/ou serviços deste cliente, mas que podem impactar de maneira negativa, positiva ou neutra por que estão falando da marca. (E5)

Tais alertas não precisam ser fixos e imutáveis; também podem ser estabelecidos a partir de situações que revelem riscos, percebidas pelas equipes das agências e/ou das organizações assessoradas. Nesses momentos, parametrizam-se as ferramentas a partir de novas palavras-chaves, para tornar o monitoramento mais relevante e efetivo:

**Tem momentos específicos que a gente fica mais alerta, ou uma notícia que sai e começa a ser compartilhada e então precisa de uma atenção, caso de repente vire uma crise.** Nestes casos, **já nos preparamos se precisar falar e se posicionar** sobre o assunto<sup>71</sup>. (E2)

Embora prevaleçam as associações da identificação de riscos a processos automatizados, E14-A assegura que os/as profissionais responsáveis pelo monitoramento precisam ser sensíveis para perceber o real potencial dos assuntos que tramitam nas mídias sociais. Ainda, indica a responsabilidade desta pessoa, uma vez que o seu olhar é decisivo para que um risco seja assim assumido.

**Tem que ser muito do *feeling* da pessoa que está fazendo monitoramento. Por isso que é uma área que tem uma grande responsabilidade** dentro da agência e as pessoas têm um tempo bem dedicado a isso. (E14-A)

Também existem ferramentas que nos ajudam a medir esse sentimento, por exemplo, em relação às marcas... menções positivas, menções negativas e menções neutras. Aí a gente, se abastece de informações que consegue retirar dessas ferramentas, mas aí é só o sentimento, **ainda não tem um robô assim, para interpretar o que as pessoas estão ali pensando para que a gente possa responder da melhor maneira possível.** (E14-A)

Alguns/mas informantes comentam sobre os procedimentos adotados em situações em que um risco é identificado. Uma das iniciativas se refere ao envolvimento dos clientes, sobretudo sobre deixá-los a par e intensificar o monitoramento, de modo mais atento e cuidadoso. Nesse momento também são rastreados outras informações ou fatos relacionados que precisam ser somados ao que foi visibilizado nas mídias sociais, a fim de uma leitura mais adequada e contextual da situação:

---

<sup>71</sup> A perspectiva da organização se posicionar sobre o assunto evidencia a possível conexão dessa estratégia com a que está descrita a seguir, no item 6.4.1.1 (apresentação de posicionamento oficial).

**Quando a gente percebe qualquer alerta tem que avisar (o cliente) e ficar atento.** (E2)

Ainda no contexto das oportunidades que podem ser desencadeadas quando da identificação dos riscos, consta o desenvolvimento de análises preditivas e de estudos para compreender a expressividade do risco – ou, talvez, para notar que sequer se constitua como risco. As análises preditivas, conforme os/as entrevistados/as, envolvem a mineração de dados<sup>72</sup>, costumeiramente automatizada, para descobrir padrões de comportamento e identificar a probabilidade de algo ganhar potência (negativa). Em alguns casos, para além da tecnologia, há o envolvimento de estatísticos e profissionais com competência para o cruzamento de indicadores qualitativos e quantitativos relevantes e que, em diálogo, possam sinalizar possíveis situações-problema. Vejamos as contribuições de E7, em dois trechos da entrevista:

**A primeira (atitude a ser tomada) é "vamos entender o todo".** Identificamos esse ponto aqui quando a Joana postar na rede da (*nome do cliente*). Vamos ver se tem mais alguém além dela falando sobre isso, pois **a gente tem que entender e ampliar o nosso raio de busca para perceber o tamanho dessa crise**<sup>73</sup>. Às vezes, só a Joana falando não é uma crise. Mas se a Joana, o Pedro, o José etc. estiverem falando, começa a ganhar força. Portanto, primeiro, a gente para e analisa para ampliar o raio de leitura do cenário, ver o todo. (E7)

Mostrar quanto isso representa ou marcar "bom, mas **isso está pequeno agora, contudo, pode crescer**". É uma coisa, também, que a gente faz muito com monitoramento (...). **Além de prever algo, fazer a análise preditiva.** (E7)

Há relatos que indicam que essa estratégia abarca uma etapa inicial de planejamento, pressupondo que o risco assuma a condição de crise. Aqui, reiteramos que esse caminho (a identificação de riscos) pode ser um primeiro movimento que, na sequência, avance a partir das outras estratégias, porque há uma série de alternativas/attitudes que podem envolver as situações-problema, quando prevalece o desejo de invisibilizar ou reduzir/direcionar a visibilidade.

**Se acontecer o previsto, a gente pode fazer tal coisa.** Ou seja, já ter isso programado. (E8)

Além dessas questões, E11 indica que as agências observam e refletem sobre assuntos que, em princípio, não estão relacionados aos clientes que assessoram. Contudo, um olhar cuidadoso pode revelar possíveis impactos. Intitula essa prática como *social*

---

<sup>72</sup> A expressão se refere ao ato de explorar dados, por vezes em uma quantidade bastante extensa, a fim de perceber padrões que revelem perspectivas e tendências de comportamento.

<sup>73</sup> Embora o/a entrevistado/a cite a palavra "crise", contextualmente entendemos que se refira a uma situação que ainda não se constitua de fato como tal, por isso o enquadramento nesta subcategoria e não na 7.3.1.2 (acompanhamento de crises e desdobramentos).

*listening*, que, na tradução literal do inglês, pode ser entendido como “ouvinte social”. Envolve iniciativas para observar discussões que estão sendo pautadas com relevância.

Afirma:

No monitoramento do dia a dia, **acabamos acompanhando temas sensíveis e têm muitos outros que, ao fazermos o monitoramento de temas gerais no dia a dia, o dito *social listening*, ajuda-nos a ver temas que não têm nada que ver com o cliente diretamente, mas que vão afetar indiretamente.** (E11)

Estes são os principais vieses que revelamos a partir das entrevistas. Entendemos que: a) o monitoramento de riscos possui alta relevância diante do nosso objeto; b) as possibilidades tecnológicas vêm contribuindo de modo significativo para a automação de parte do processo; c) espera-se dos/as profissionais responsáveis pelo monitoramento sensibilidade para a constatação de riscos que, por vezes, os sistemas não captam; e d) a principal vantagem dessa ênfase está na oportunidade de a organização e a agência se prepararem para uma situação de crise.

A seguir, apresentamos a outra vertente do monitoramento de situações-problema, categoria que abrange crises já estabelecidas e que requerem acompanhamento.

### 6.3.1.2 Acompanhamento de crises e desdobramentos

Para além das questões que envolvem riscos, notamos o indicativo de que a mensuração persiste quando os riscos se constituem em crises. O propósito é que os encaminhamentos partam de olhares menos míopes e que se faça uma avaliação contínua dos impactos/deslocamentos de sentido a partir das estratégias adotadas. Uma das vantagens, nesse caso, é que uma crise pode ser identificada logo no início, como relata o/a informante E12-B. Nesse sentido, aumentam as chances de intervenção ágil, o que costuma reduzir o alcance das discussões:

**É uma das coisas que buscamos com essas ferramentas pagas de monitoramento, pois conseguem identificar inícios de crise.** Quando muita gente está falando sobre determinado assunto ligado àquela marca, você já começa a ligar um pisca-alerta amarelo. (E12-B)

Com um outro tipo de cliente tivemos um caso. Era uma incorporadora, uma construtora, que estava atrasando a entrega do imóvel e, não me lembro exatamente, as pessoas que compraram já estavam querendo organizar um movimento para fazer uma reclamação pública na frente da sede da construtora. Então, **o que a gente fez foi reunir todas as reclamações**, chegar ao cliente e falar "olha, se você não tomar uma atitude e negociar pessoalmente, pelo menos com o líder que está organizando essa possível manifestação, a coisa pode ganhar uma proporção maior". Então, **o que fazemos muito é tentar delimitar onde está a crise e orientar o cliente.** (E10-A)

Nesse caso, os sentidos parecem aproximar-se daqueles que descrevemos na subcategoria “identificação de riscos”. Contudo, aqui, o fato não se configura mais como potencial. Está estabelecido, embora ainda “incipiente”, de modo que emerge o desejo de mitigar os impactos, de invisibilizar desdobramentos que vão de encontro aos horizontes desejados pelas organizações envolvidas.

Os outros pontos de vista que apreendemos nesta subcategoria sinalizam a relevância de ler/observar/compreender os/as agentes da crise, ou aqueles/as que, em alguma medida, a protagonizam. Há uma vinculação significativa a esses sujeitos, na perspectiva que a identificação de quem visibiliza a situação-problema tende a permitir diagnósticos mais precisos e prognósticos mais claros acerca dos rumos que a crise tomará:

Nesse caso (*menção à uma situação de crise*), **monitoramos esses usuários que são considerados detratores da marca, influenciadores negativos, acompanhando toda as atividades deles.** (E7)

Tu tem que acompanhar tudo. Tem que observar o perfil de quem está utilizando o viés que está sendo abordado. Daqui a pouco aquilo acaba se distanciando do ocorrido e, então, perde força. Uma hora chega alguém e comenta: “Cara, isso que tu tá falando não faz sentido”. E aí gera uma discussão polarizada do evento, dois usuários brigando e sobre o que está certo e o que é errado. **Tu tem que ficar mais próximo e atento às pessoas que são do núcleo, aquelas que realmente estão discutindo o problema.** (E5)

A fala de E7 evidencia práticas (sistemáticas) que envolvem o acompanhamento das movimentações de sujeitos descritos como “detratores da marca”, ou seja, que costumam tecer comentários e visibilizar aspectos percebidos como danosos pelas agências. E5, no relato recém destacado, acrescenta que é oportuno perceber os caminhos que as discussões tomam e as posições assumidas pelas pessoas que se envolvem nestas trocas. Assinala, igualmente, a necessidade de conhecer o conjunto de perfis envolvidos, para que seja possível lançar olhares sobre quem efetivamente está incidindo sobre os sentidos ofertados e, na sequência, disputados nas mídias sociais.

Algumas falas, ainda de E7, tratam de crises mais antigas. São duas as situações mencionadas. Na primeira, notamos a preocupação de que o acompanhamento de crises, sobretudo as mais sérias e “comprometedoras”, pressupõe a composição de equipes atentas em tempo integral: 24 horas, nos sete dias da semana. A fala refere-se a uma situação de concorrência, quando a agência envolvida em nossa investigação era uma das alternativas para assumir a conta de uma organização emaranhada por uma crise de alcance mundial. Observemos o trecho destacado:

Enfim, tinham pessoas que morreram nessa tragédia. Já fomos preparados (*para a concorrência*) com um plano de ação para conseguir atuar nessas redes da melhor forma. Então, por exemplo, **eu já sabia que eu iria dispor de uma equipe monitorando todo dia, 24x7, todos os canais digitais ou não para identificar possíveis pontos de alerta.** Ainda, para gerar ações proativas para estar preparado para possíveis conflitos que aparecessem em rede ou envolvendo a marca de forma geral. (E7)

A partir do monitoramento e das análises é possível antever novos encaminhamentos e a adoção subsequente de uma ou mais estratégias de invisibilidade ou de redução/direcionamento da visibilidade, quando esse for o objetivo. Podemos notar uma perspectiva semelhante em outro momento da entrevista com esse/a informante, ao se referir à mesma organização, que veio a compor seu portfólio de clientes:

Um exemplo prático: atendemos a (*nome do cliente*) há certo tempo (...). **Houve uma reportagem especial no Globo Repórter, que estava sendo anunciada há algum tempo.** A gente já preparou toda a equipe para ficar assistindo o programa e monitorando ainda mais ativamente as redes porque sabíamos, dado o plano de ação ativo, não de passar o Globo Repórter e ver depois o que faríamos. **A gente já sabia um pouco do que eles tratariam e tínhamos uma série de planos, de ações, para agir diante de cada ponto levantado.** (E7)

Então, nessa situação, também se revela o sentido de que a efetividade do monitoramento permite desencadear outros movimentos. Percebemos que o monitoramento pode extrapolar a ambiência das mídias sociais, e criar mecanismos (neste caso aparentemente assistemáticos) para observar outros espaços que podem tornar algo visível: o sujeito entrevistado menciona um programa de televisão que tem o potencial de pautar uma crise ocorrida há dois anos, bem como seus impactos. Com isso, as discussões nas mídias sociais sobre tal acontecimento podem ser reacendidas.

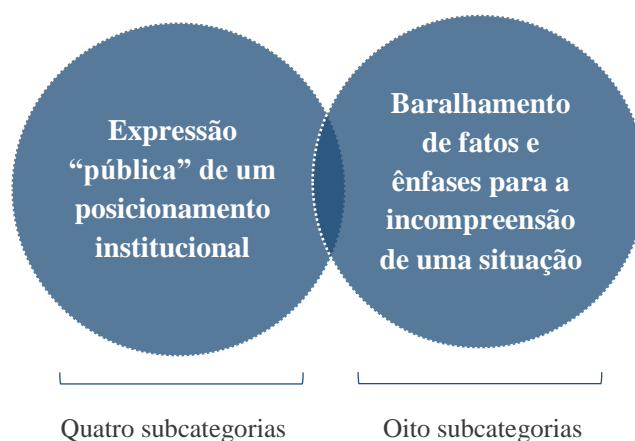
Para concluir as análises desta subcategoria, recuperamos alguns enfoques: a) para além da crise em si, do tema/evento que a envolve, é preciso acompanhar sistematicamente os agentes da crise; b) é necessário monitorar em tempo integral ou o mais próximo disso, pois situações que se enquadram nessa esfera extrapolem os horários comerciais de trabalho habituais; e c) a estratégia de monitoramento se apresenta como movimento inicial para a adoção de outros caminhos de (in)visibilidade.

A seguir, apresentamos outro grupo de estratégias que resultou da coleta de dados, as quais visam direcionar a visibilidade.

## 6.4 ESTRATÉGIAS COM O PROPÓSITO DE DIRECIONAR A VISIBILIDADE

Ao refletirmos sobre o nosso objeto, percebemos que algumas estratégias visam direcionar a visibilidade, ou seja, indicar o que deve se tornar relevante e visível. Associando-as à metáfora do teatro, é como se a organização assumisse a condução do holofote principal, sendo a responsável por definir o que “merece luz” e o que fica às sombras, a partir de seus desejos e interesses. Esse propósito e intencionalidade são apreendidos em duas estratégias, conforme podemos visualizar na Figura 18.

**Figura 18** – Estratégias com o propósito de direcionar a visibilidade



Fonte: elaborada pelo autor (2018).

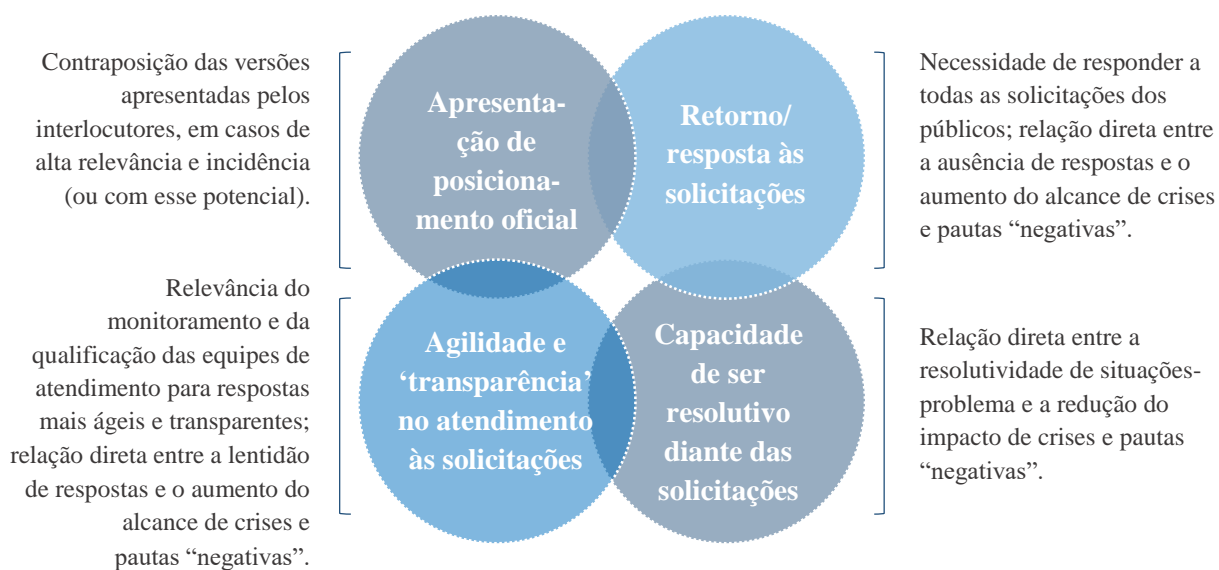
A subcategoria “Expressão ‘pública’ de um posicionamento institucional” envolve um conjunto de encaminhamentos que objetiva pautar as abordagens sobre um tema/assunto/episódio a partir de vieses e concepções assumidos pela organização – e não pelos públicos. Essa abordagem evidencia a percepção de que visibilizar a versão das organizações sobre uma situação-problema pode contribuir para torná-lo menos visível ou para influenciar nos sentidos que circulam nas mídias sociais. Além disso, alguns/mas informantes comentaram que a não participação da organização, em pautas que a envolvam, e a ausência de envolvimento “público”, tende a potencializar os embates e a repercussão sobre algo, porque sinaliza certa acomodação. Há nuances de que tal abstenção poderia ser lida pelo viés de anuência e passividade, inclusive.

Já a segunda estratégia dessa categoria, optamos por nominá-la como “baralhamento de fatos e ênfases para a incompreensão de uma situação”, pois o anseio é justamente apresentar outros fatos ou perspectivas que tenham potência para atrapalhar a compreensão de algo, tornando a visão dos interlocutores mais turva. São oito as ênfases que se enquadram nesse propósito.

#### 6.4.1 Expressão “pública” de um posicionamento institucional

Como afirmamos, essa estratégia envolve o direcionamento da visibilidade para a versão da organização – o que, em muitas vezes, contrapõe outros sentidos que circulam nas mídias sociais, nem sempre desejados e confortáveis para quem gerencia a presença organizacional nessas mídias. As quatro subcategorias desta estratégia, bem como a síntese do que as traduz, podem ser visualizadas na Figura 19.

**Figura 19** – Subcategorias da estratégia "expressão 'pública' de um posicionamento institucional



Fonte: elaborada pelo autor (2018).

A subcategoria “Apresentação de posicionamento oficial” se resume na elaboração de comunicados oficiais sobre a situação-problema, que pode assumir diferentes formatos, linguagens e materialidades. A segunda abordagem, “retorno/resposta às solicitações”, envolve a sistematização do ato de responder, no anseio de direcionar a visibilidade. A



“agilidade e ‘transparência’ no atendimento às solicitações” revela a importância de retornos ágeis e “transparentes”, o que tende a contribuir para o enfraquecimento da repercussão, conforme afirmam alguns/mas de nossos/as entrevistados/as. A quarta subcategoria presume que os retornos precisam ser capazes de propor caminhos para a resolução dos pontos abordados ou das necessidades dos interlocutores.

Naturalmente, assim como as estratégias, as subcategorias propostas não tendem a ser aplicadas isoladamente. Por vezes, podem compor arranjos com diferentes enfoques e preocupações. Por exemplo: as políticas/diretrizes de uma organização podem prever que novas solicitações sejam respondidas em até duas horas (terceira subcategoria), e que ela esteja preparada para que o retorno seja efetivo do ponto de vista da resolução e atendimento das expectativas (quarta subcategoria). Contudo, elas estão organizadas desse modo para facilitar a compreensão das principais abordagens sobre comunicar “publicamente” a visão institucional sobre a situação-problema.

#### 6.4.1.1 Apresentação de posicionamento oficial

Esta subcategoria revela os benefícios de a organização emitir comunicado(s), enquanto prática formal e institucionalizada, na perspectiva da “organização comunicada” (BALDISSERA, 2009). A ênfase do conteúdo é que a organização apresente aos públicos (nas mídias sociais) como ela entende e percebe o que está em discussão, bem como quais são os encaminhamentos<sup>74</sup>. Eis alguns fragmentos das entrevistas sobre essa perspectiva:

Aqui a gente teve um problema com um supermercado que a gente atende. **Precisamos fazer um comunicado oficial sobre horas extras que iam deixar de existir. Todo mundo estava falando, caindo em cima. Então a gente precisou se posicionar.** (E6)

**Primeiro ponto: posicionamento.** A empresa ela não pode fugir. Posiciona-se e, se estiver errada, OK. (E13)

Só nesse universo das redes sociais eu acho que **o caminho a seguir é tentar dar alguma resposta, fazer uma retratação**, realmente, se tem algum problema e **deixar de modo público.** (E9)

Na sua fala, E6 apresenta a possibilidade do posicionamento oficial ao se referir a um caso que a agência assessorou. O relato de E13 decorreu do questionamento que fizemos sobre quais são as estratégias para diminuir a visibilidade. Ele/a foi categórico/a sobre a relevância do posicionamento, como pudemos ler. E9 acrescenta que a retratação pública lhe

---

<sup>74</sup> Esta característica da subcategoria dialoga com o item 6.4.1.4 (resolutividade com os solicitantes).

parece um caminho acertado, também na linha da redução de visibilidade. Essa ênfase tem relação com a “escala de percepção de risco”, que apresentamos no Gráfico 3. A partir de Moussaïd (2013), compreendemos que a existência de informações seguras tende a reduzir a percepção da relevância de algo. A tendência, com isso, é que o alcance e disseminação também reduzam.

Como já destacamos na Figura 19, essa alternativa costuma ser associada a casos avaliados como de alta relevância e incidência ou sobre os quais se vislumbra esse potencial. Isso dá margem para que entendamos que não é uma solução atrativa às organizações em todas as situações. E1 vai ao encontro dessa afirmação, porque relativiza que tal possibilidade não deve ser assumida sempre e que é oportuno avaliar a real necessidade. Nas palavras dele/a:

**Mas, às vezes, você precisa se comunicar, fazer algum comunicado oficial, outras vezes não.** (E1)

Na visão de E1, o parâmetro que indica a adequação em apresentar um posicionamento oficial, ou não, é justamente a expressividade (ou o alcance potencial) do que está em discussão. E5 ressalta que essa possibilidade assume relevância em situações entendidas como graves ou com perspectivas claras de impactar negativamente a reputação e as estratégias organizacionais:

**[...] Algumas situações geram uma visibilidade além da esfera daquele cliente.** Por exemplo, uma metalúrgica deixa cair uma barra de ferro na calçada e mata alguém. Isso vai ter vários vídeos de WhatsApp mostrando o atendimento, SAMU chegando e saindo, a família chorando em volta e vai ser difícil lidar com isso. **Tu terá que fazer uma nota oficial** e, dependendo do perfil das pessoas que estão falando sobre o ocorrido, será preciso entrar em contato e interagir com elas de uma maneira que seja claro que o caso está sendo tratado. (E5)

Portanto, é a partir da compreensão da relevância e alcance que se decide por desenvolver e visibilizar um posicionamento ou não se posicionar – na linha do que apresentamos no item 6.5, nas estratégias que almejam “tornar invisível”. Vale atentar que E5 ressalta, no mesmo trecho que destacamos, a insuficiência desse caminho, se adotado isoladamente, pois é visto como um primeiro movimento, do qual decorrem outras estratégias ou são implementadas concomitantemente.

Além disso, quando uma organização manifesta um posicionamento, ela pode discordar dos sentidos que circulam nas mídias sociais. Esse é um aspecto relatado por E13. Posicionar-se significa, também, apresentar contrapontos a essas versões, inclusive com o propósito de assegurar o lugar institucional de fala, a perspectiva “oficial”.

Mas, às vezes, chegamos e percebemos que aquilo posto não faz sentido nenhum e que o cliente (*da organização*) está equivocado. Também vamos lá e nos posicionamos, dizemos não. Batemos o pé. (E13)

Destacamos um contraponto ao formato habitual de posicionamentos “públicos” e oficiais. Segundo E5, eles costumam ser desenvolvidos no modelo de “notas oficiais”, de textos pautados por parâmetros jornalísticos. O recorte da fala sinaliza que é uma prática incidente, mas que a agência na qual atua não recomenda tal “solução”. O/a entrevistado/a indica que é preciso manter o estilo de linguagem adotado no conjunto das práticas dessa organização nas mídias sociais, pois a mudança repentina de tom pode gerar a associação a uma marca “desumanizada”. Observemos o relato:

[...] **O comunicado oficial, cada vez mais, tem sido uma prática não recomendada (...). Ele desumaniza a marca. Quando tá legal tu comenta, tu interage com as pessoas, tu cria conteúdo misturado com os comentários das pessoas e então, quando é um problema, vem numa figura abstrata chamada “a direção” e dá uma resposta.** Cara, não pode ser assim, tu tem que agir de uma maneira diferente. Um exemplo clássico que a gente tinha há um tempo atrás era a prefeitura de Curitiba, a Prefs. Quando dava problema ela continuava sendo a Prefs. Eles conseguiam ter um equilíbrio do que é certo e o que é fundamental para as pessoas, um serviço de utilidade pública com um tom de voz mais amigável. É um bom exemplo, pois eles trabalhavam uma Prefeitura com personagem, então não faz sentido em outro momento não continuar com personagem. Porém, o assunto é abordado de um modo mais sério. (E5)

O/a informante se refere à presença da Prefeitura de Curitiba/PR na mídia social Facebook<sup>75</sup> e assegura que esse é um exemplo positivo porque mantém a abordagem das publicações, mesmo em situações em que os interlocutores embatam com a qualidade e os atributos desejados e comunicados. Esse trecho nos faz refletir que, talvez, haja uma significativa associação entre “notas oficiais” e situações de crise. Ao recorrer a esse modelo de texto, então, a organização já (se) associa a uma forte carga negativa, o que pode não ser interessante às organizações, conforme os/as entrevistados/as.

Além disso, precisamos observar que o formato do posicionamento terá relação direta com a capacidade de chegar a mais ou menos interlocutores, pois sabemos que há tipos de conteúdo que “performam bem” – esta é uma expressão corriqueira empregada pelos/as entrevistados/as, associada a um bom desempenho, a um alcance e disseminação significativos, do que é visibilizado. Assim, se a organização efetivamente deseja visibilizar um posicionamento, ela tem condições de se adequar e contemplar tais parâmetros. Como esse nos parece um enfoque relevante, precisamos saber que transmissões ao vivo e vídeos

---

<sup>75</sup> Disponível em <https://www.facebook.com/PrefsCuritiba/>. Acesso em 1º/02/2018.

de curta duração são os formatos indicados como os que, atualmente<sup>76</sup>, detêm as *performances* mais exitosas<sup>77</sup>.

Para concluir as reflexões sobre essa subcategoria, reiteramos os principais enfoques que os/as entrevistados/as sinalizaram: a) em primeiro lugar, a relevância do posicionamento oficial, sobretudo pela oportunidade de contrapor as versões apresentadas pelos(as) interlocutores/as; b) a associação com casos de alta relevância e incidência, ou com este potencial; e c) a discussão sobre o formato habitual dos posicionamentos e a correlação dele com a intencionalidade real de visibilizar e com a “desumanização” das marcas.

#### 6.4.1.2 Retorno/resposta às solicitações

Além da perspectiva de um posicionamento oficial, alguns/mas entrevistados/as comentam sobre o impacto de que todas as mensagens e demandas sejam respondidas. Por ora, isto chega a ser apresentado como pressuposto da presença das mídias sociais. A iniciativa também é apontada como um caminho para direcionar a visibilidade, na medida em que a organização infere sobre as discussões de determinado assunto ou temática. Os excertos de E1 e E3 sinalizam a processualidade do ato de responder/retornar às solicitações:

**Olha, nunca deixamos de responder (uma reclamação).** (E1)

**Mesmo comentários negativos, eles têm que responder. Há políticas para responder todos os comentários, inclusive os negativos.** (E3)

O destaque desses comentários são as demandas negativas, possivelmente pelos potenciais de crise que estão imbricados. E3 reforça que há um conjunto de diretrizes estabelecidas pela agência que são acordadas com os clientes no momento em que assumem a responsabilidade de conduzir a presença nas mídias sociais. Nesse momento, dentre outros aspectos, define-se que responder sempre é um pressuposto do assessoramento.

Os relatos das entrevistas não especificam se essa prática envolve os conteúdos postados publicamente, ou seja, nos espaços sem restrições de acesso<sup>78</sup>, e/ou o que nominamos *in box* (troca de mensagens entre uma organização e um ou mais sujeitos em

---

<sup>76</sup> Consideremos o período de coleta dos dados, pois há uma volatilidade bastante significativa nas questões que envolvem *performance*.

<sup>77</sup> Dedicamo-nos a essa discussão no item 6.5.3.2, quando o foco é a exploração de formatos de conteúdo e horários que não “performam” bem.

<sup>78</sup> Referimo-nos a espaços em que qualquer pessoa atuante em uma mídia social pode acompanhar as publicações e postagens subsequentes. No caso de uma página institucional no Facebook, por exemplo, o espaço mais usual são os comentários nas publicações, os conteúdos que envolvem o compartilhamento de postagens e as possibilidades de avaliação destas organizações, com indicativos qualitativos.

espaço “privado”, de visibilidade restrita). Contudo, assegurar os retornos é apontado como uma ênfase prioritária com o intuito de direcionar a visibilidade.

Na mesma linha de pensamento, o/a informante E9 acrescenta que há uma regra na agência: qualquer troca de mensagens deve ser encerrada por uma fala da organização. Aponta, em síntese, um rigor de atuação de sempre expressar “publicamente” um posicionamento, independentemente das características do pedido/solicitação.

A gente tem um lema aqui na agência, que vale para o cliente, que **sempre a última resposta é a nossa.** (E9)

Diferentemente dessa perspectiva destacada a partir do/a entrevistado/a E9, segundo E10-A, as condições de retorno aos públicos (ou a ausência de) partem das orientações dos assessorados. Assim, ele/a associa o ato de responder ao verbo “tentar”:

**Tentamos responder às pessoas, de acordo com as orientações do cliente.** (E10-A)

Com isso, apreendemos que a prática de retornar às solicitações dos públicos assume diferentes (des)entendimentos, convergências e divergências técnicas e conceituais das agências e das organizações. Porém, podemos pressupor que participar das “conversas” nas mídias sociais e responder aos “convites de diálogo” tende a reduzir a visibilidade de pautas e assuntos que vão de encontro ao posicionamento das organizações.

E9, em outro trecho da entrevista, afirma que as respostas precisam ser mais humanizadas, o que também contribui para a efetividade do direcionamento da visibilidade. O propósito, nesse caso, é evidenciar atenção e cuidado à particularidade da solicitação, o que pode contribuir para que a situação seja menos visibilizada e não assuma alcances mais significativos:

**Eu acho que as respostas têm que ser personalizadas e menos robotizadas, aquilo de tentar achar a mesma resposta para todo mundo. Eu acho que é um cuidado que o usuário acaba percebendo, um atendimento mais humanizado e personalizado nas respostas.** (E9)

Assim, “retorno/resposta às solicitações” abarca os enfoques que ressaltamos: a) a atenção e disponibilidade permanente para responder; b) a existência de diretrizes sobre os retornos, sobretudo os compreendidos como “negativos” e que revelam riscos e/ou crises; c) a variação do agente decisor sobre os procedimentos adotados – às vezes a agência, com anuência da organização; às vezes exclusivamente a organização, que orienta a agência; e d) a associação de respostas personalizadas, “menos robotizadas”, à qualidade/efetividade desta iniciativa, do ponto de vista do direcionamento da visibilidade.

A próxima subcategoria trata da celeridade dos retornos e dos modos como as agências e clientes assessorados se organizam para implementar e operacionalizar, na prática cotidiana, tal perspectiva. Passa, igualmente, pela ‘transparência’ no atendimento às solicitações.

#### 6.4.1.3 Agilidade e ‘transparência’ no atendimento às solicitações

Em termos de incidência, este agrupamento contempla contribuições de sete informantes. Eles/as apontam que a capacidade de ser ágil nos retornos é decisiva para que a visibilidade de situações-problema seja reduzida e, também, para que se direcione o enfoque sobre algo que assuma a condição de visibilidade. Lembremos que Rasmussem e Ihlen (2017) ressaltam que as mídias sociais permitem que os diálogos e as manifestações dos sujeitos iniciem enquanto algo ainda se caracteriza como risco, o que, se percebido com agilidade e a partir de leituras adequadas, pode evitar crises.

Um primeiro aspecto apontado por E1 aciona a estratégia “monitoramento de situações-problema” (item 6.3.1) como pressuposto para a agilidade no retorno. Afinal, é o monitoramento que permite identificar a necessidade de atuar e intervir. E1 também aponta que as mídias sociais são espaços profícuos para reclamações e que, nesse sentido, é preciso ter atenção contínua para que os retornos sejam ágeis:

[...] como a pessoa tem uma facilidade muito grande de ir lá e reclamar, **voce tem de estar esperto o tempo todo para monitorar e logo dar a resposta**, atendê-la. (E1)

E5 também evidencia a necessidade de agilidade. O/a entrevistado/a parece indicar que a celeridade do retorno pode ser mais relevante que a resolutividade do encaminhamento, caminho também sinalizado por E8, conforme vemos a seguir:

[...] **o mais importante é a competência de ser ágil.** (E5)

E tem que ser rápido! Ficar fazendo um planejamento de 50 mil páginas, não. **Tem de agir rápido. E a ação vai ter uma reação e você tem que estar preparado.** Aquela coisa: **tem que errar e, nem que erre muito, mas tem que errar logo.** Porque uma hora acerta. (E8)

Também destacamos a percepção dos/as profissionais sobre as expectativas dos interlocutores nas mídias sociais, especificamente o que permeia as (in)compreensões sobre celeridade e demora. Isso parte de situações nas quais os públicos tentam estabelecer contato,

requerem alguma informação ou almejam a resolução de situação-problema por parte de uma organização. E3 e E12-B alertam que:

**A pessoa demora dois dias para responder, daí é tipo *tchau*, né? (E3)**

**A gente detectou logo no início que isso (*a demora no retorno*) estava causando muita frustração com a marca. Às vezes, se essa pessoa não tinha uma resposta em duas horas ou até 24 horas, ela geralmente voltava e dizia "essa marca não responde mesmo". E ela vinha dizer isso na *timeline*. Porque é o comportamento do consumidor, principalmente se tratando de público da classe C. Talvez com o público da classe A não tenhamos tanto problema quanto a gente com o pessoal do público C, que é o pessoal que gosta mais de fazer barulho. É a massa. (E12-B)**

De algum modo, esses excertos tratam de características sobre os “tempos” das ambiências digitais<sup>79</sup>, o que reforça que as solicitações demandam retornos ágeis para que seja possível direcionar ou reduzir a visibilidade em algum nível<sup>80</sup>. É oportuno notar que ambos/as os/as informantes, mesmo que a partir de parâmetros diferentes, asseguram os impactos negativos que decorrem da “lentidão”. E3 recorre à expressão “daí é tipo *tchau*, né?” que podemos compreender como um movimento de descontinuidade da relação entre um sujeito e uma organização a partir da (percepção de) demora, ou ainda, que será tarde demais para intervenções, pois os interlocutores, nessa altura, já deram muita visibilidade ao fato, o que reduz o potencial de mitigação. E12-B comenta que outra possibilidade de movimentação dos públicos, em resposta à falta de retorno, é a reclamação e que isso é mais incidente em públicos de “classe C”.

Há diferentes formatos de trabalho e divisão de responsabilidades para a elaboração destes retornos. Em algumas organizações, a agência assume total responsabilidade sobre as respostas, em outras, a responsabilidade é do cliente (a organização contratante). Nessa segunda possibilidade, embora a agência seja responsável pela produção de conteúdos, não se entende que esses retornos integrem tal escopo. Assim, a responsabilidade de responder aos públicos é assumida pela organização, pois imaginam que, desse modo, é possível ser mais ágil, dada a apropriação das estratégias e dos contextos que envolvem o negócio. Em outras, ainda, o modelo se configura como híbrido, conforme comenta E12-B. Essa é uma das agências que compreende as demandas de atendimento nas mídias sociais como uma extensão (ou, como ouvimos, uma “porta de entrada”) do Serviço de Atendimento ao

---

<sup>79</sup> Não estamos nos referindo às possíveis diferenças de comportamento entre as classes A e C, o que foi indicado por nosso/a entrevistado/a. Tais questões envolveriam análises e pesquisas mais profundas, que não se circunscrevem nas discussões que propomos.

<sup>80</sup> Algumas dessas particularidades foram comentadas no capítulo 5.

Consumidor (SAC). As mensagens privadas são assumidas pelo cliente e aquelas que acabam visibilizadas publicamente são gerenciadas pela agência:

**Só o SAC *in box* que a gente acaba compartilhando muitas vezes com eles (com a organização cliente), pela necessidade das respostas rápidas.** Porque o usuário não tem muita paciência para esperar que a gente veja a pergunta, entre em contato com a marca e filtre para conseguir, depois, dar uma resposta. **A responsabilidade, então, fica com as equipes de dentro do próprio cliente que consigam dar essa resposta muito rápida,** porque o objetivo é exatamente esse. (E12-B)

E11 contribui com essa reflexão ao afirmar que incluem em suas atividades capacitações para equipes de SACs. Relata que, em alguns casos, fica evidente a falta de preparo e competência das organizações para suportar a dinâmica das mídias sociais, pois as demandas e os desafios são diversos. Assim, julga que a agência contribui para que os retornos às solicitações possam evidenciar sentidos coerentes com o modo como as organizações desejam ser percebidas, especialmente no que se refere à linguagem e ao tom de fala adotados.

Em outros casos, são os profissionais que atuam no SAC das assessoradas que treinam as equipes da agência, para alinhar os pilares e pressupostos de comunicação. A tentativa é potencializar uma atuação congruente e que reforce os mesmos atributos. Notemos o relato de E11, que apresenta estas diferentes possibilidades no contexto de uma mesma agência:

Normalmente, **no início do trabalho, a gente recebe históricos dos clientes, coisas que eles já têm. Quando é preciso a gente faz algum tipo de integração com SAC. Fazemos essas integrações para conhecermos como funciona. Tanto para nós quando é do time de SAC quanto para treiná-los,** porque, muitas vezes, marcas que se abrem para o *social* e que tinham serviços de atendimento ao consumidor diferentes começam a receber uma enxurrada de comentários e uma exigência de rapidez em algumas respostas que elas não eram acostumadas a ter. **Muitas vezes a gente também treina o time de SAC para que eles façam o papel deles e a gente o nosso, mas a voz é a mesma.** O tom de voz, o jeito de falar e a maneira como a gente conduz têm de ser os mesmos. Então, **várias vezes a gente treina ou é treinado pelos times de SAC.** (E11)

Em direção complementar, E9 revela a existência de roteiros para os casos em que as agências assumem a responsabilidade integral destes retornos. Esse “banco de questões” é sistematicamente alimentado/complementado e reúne alternativas de respostas. Em casos não previstos, que extrapolam as interações imaginadas/previsíveis, o cliente é acionado e a agência media essa relação com o sujeito solicitante até que o retorno seja publicado. O mesmo ocorre na agência de E11, que usa o termo “árvore de decisões” – padrões de conteúdo para determinados questionamentos e menções ao nome das organizações que



assessoram – para designar as respostas possíveis a quem busca/menciona as organizações assessoradas nas mídias sociais.

**Para responder com rapidez nas redes sociais, a gente trabalha com *script*.** Por exemplo, existe um milhão de *bugs* possíveis dentro de um aplicativo. **Pode ocorrer de uma pessoa questionar algo que não consta no *script*. Então, eu preciso acionar o cliente o mais rápido possível e informar o que o cliente questiona e como devemos responder.** (E9)

**A gente constrói árvores de decisão, ou seja, possibilidades de respostas para todas as situações que a gente consegue mapear e temos isso pré-planejado.** Óbvio, sempre haverá uma situação nova. E isso é respondido muito com a troca do dia a dia com o cliente, algumas coisas acabam sendo de nossa autonomia adquirida porque já sabemos. "Opa, não está na árvore de decisão, mas sei como eu devo responder isso". Outras levamos ao cliente. Muitas são enviadas aos times técnicos dos clientes. (E11)

E5 assegura que há uma interlocução recorrente com os clientes da agência para desenvolver os retornos mais adequados. Assim, esperam tornar esse conjunto de perguntas e respostas o mais completo e consistente possível. Tais trocas entre agências e organizações, habitualmente envolvem dúvidas técnicas, as quais requerem níveis de conhecimento que nem sempre as agências possuem, o que as faz recorrer a quem tem este domínio nas organizações, conforme segue:

**Tem inúmeras coisas que aparecem e precisam ser trabalhadas com o cliente para produzimos a melhor resposta, o mais rápido possível sempre. São questões que não dominamos.** Envolvem assuntos que não temos ideia. (E5)

E14-A, por sua vez, assegura a efetividade do modelo de trabalho que prevê decisões conjuntas com o cliente, a partir de interlocuções ágeis:

[...] As meninas estão focadas em responder tudo que entra praticamente de forma instantânea. Na maioria das vezes a gente tem um acompanhamento 360 da marca no digital. Então, toda a rede ativa a gente está acompanhando. **A gente responde na hora, pois temos o contato direto do SAC dos clientes da agência para otimizar essa relação e o tempo de resposta nas redes sociais.** (E14-A)

Os trechos destacados das entrevistas com E5 e E14-A evidenciam situações em que as rotinas da gestão e da operacionalização das mídias sociais envolvem interfaces entre as agências de comunicação digital e as organizações que assessoram. O norteador, nesses casos, é a capacidade de responder às demandas do modo mais ágil possível. Porém, somado a isso, há traços marcantes nas falas que revelam a importância de que os retornos sejam, além de ágeis, ‘transparentes’, o que parece contribuir para que seja possível direcionar a visibilidade.

E11, por exemplo, estava se referindo à construção das “árvores de decisões”, quando se ateu a um aspecto da construção dessas respostas:

**Questionamos muita coisa quando vemos que essas respostas padrão são retóricas, porque isso não funciona em social.** Tentamos ser o mais verdadeiro. (...) (E11)

Essa é uma das falas que pressupõe que a condição de ‘transparência’ é fundamental para que se possa incidir sobre a (in)visibilidade de algo. Eis outros fragmentos que ratificam essa perspectiva:

Volto a falar: **quanto mais transparente melhor para que as pessoas entendam.** (E2)

[...] não existe aquela coisa de "vamos apagar tudo que falar mal de mim". Mas, **na maioria das vezes, falamos a verdade, somos sinceros e tratamos abertamente.** (E4)

**A postura das grandes marcas que lidam nas redes com seriedade é abrir para o diálogo e discutir o problema abertamente.** (E14-B)

Uma das coisas que trabalhamos como premissa, **uma preocupação nossa, é a verdade. Trabalhar com o que é a verdade real atrás da história. Porque, se não for assim, rapidinho alguém vai te desmentir. Isso é muito rápido em rede social!** Então, procuramos fazer isso e sempre trabalhar dessa forma. (E4)

**Para qualquer cliente, em crise ou não, sempre informação de verdade.** Não tem inventar ou "dar jeitinho", tem de ter transparência até porque **nesse contexto específico de social, aliás, em qualquer contexto, é um segundo para uma mentira cair.** Então, não se sustenta. (E11)

Vale observar que no primeiro trecho destacado de E4, a transcrição literal evidenciou que “falar a verdade” não é uma condição absoluta e, sim, que ocorre na maioria das vezes – o que pode ser entendido como a confirmação de existência de outras estratégias, como as que comentamos em nosso estudo. O fragmento subsequente desse/a mesmo/a informante envolve a noção de que inverdades costumam não se sustentar nas mídias sociais, o que faz as organizações adotarem modelos de atuação pautados – ao menos discursivamente – pela ‘transparência’. Aqui, um ponto de reflexão é se as organizações que efetivamente assumem posturas ‘transparentes’, ao menos em parte/em alguns contextos e situações, o fazem por que se trata de um norteador de gestão e atuação ou por uma tentativa de conformidade com a dinâmica desses espaços. Essa é uma ponderação que nos parece oportuna, tendo em vista nossa preocupação de fundo ético, já sinalizada no estudo.

Observemos o relato de E14-A, ainda sobre a noção de ‘transparência’:

Quando alguém levantar uma polêmica em relação à marca, temos que tratar isso de forma transparente e aberta ali, porque também **já teve a prática de que in box resolvia. Hoje já não se pratica tanto isso. A gente tenta trabalhar com a maior transparência possível.** (E14-A)

O comentário parece reforçar a perspectiva recém comentada, de que a ‘transparência’ pode estar diretamente relacionada à noção de conformidade. Como vimos,

o/a profissional evidencia uma prática, segundo ele/a “antiga”, de tentar conduzir as trocas para espaços privados<sup>81</sup>, que não é mais efetiva – ao menos não em todas as situações. E14 também afirma que a ‘transparência’ é o modo mais viável de “acalmar” quem os procura para relatar uma situação-problema, conforme segue:

Aqui a gente volta para aquela **questão de transparência. Se identificamos algum cliente reclamando** de algum serviço ou produto, **a primeira coisa que a gente faz é alinhar como podemos nos portar sem tirar a responsabilidade da marca dessa situação.** Esse é o jeito que a gente já aprendeu. **O mais fácil para as pessoas se acalmarem e o caso abafar é deixar de dar visibilidade para esse problema.** (E14-A)

O trecho nos faz perceber que essa iniciativa é realizada, fundamentalmente, para não deixar que o assunto assuma mais visibilidade. Outros enquadramentos que se situam na noção de agir/atuam com ‘transparência’, acionam casos entendidos como graves. E7, por exemplo, recorda a crise vivida por uma organização assessorada, envolvendo um escândalo público de corrupção/lavagem de dinheiro. Em um primeiro momento, as tentativas de redução da visibilidade buscaram manobras mais “ardilosas”. Porém, em determinado momento, a agência e a organização entenderam que direcionar a visibilidade para sentidos menos negativos passava por assumir os erros que geraram a crise e sinalizar que a partir de então a organização tinha passado por um processo significativo de revisão de suas práticas, conforme E7.

Vejo que a imagem deles ficou tão arranhada, a empresa teve uma desvalorização absurda, multas que a gente não consegue nem dimensionar e eles acabaram fazendo todo o reposicionamento da marca. Então, vejo que essa é uma estratégia extrema, mas que dependendo do tamanho da crise que você gerou, ela é uma estratégia válida. Refiro-me a isso de mostrar mais transparência, reposicionar a marca e tentar tirar essa imagem de uma situação muito grave. **Acho um caminho extremo para uma marca, mas que, em alguns casos e dependendo da situação, ela vai ter e ir por esse caminho: fazer o reposicionamento e trazer algo muito mais forte de transparência e mostrar que as coisas realmente mudaram para ganhar de novo a confiança do público.** (E7)

Responder com ‘transparência’ também envolve a disponibilidade para compreender o que o solicitante está realmente demandando. Por vezes, isso não está evidenciado nos relatos ou claramente apresentado pela composição de palavras e imagens visibilizadas nas mídias sociais, de modo público ou privado. Assim, é preciso compreender os anseios para que a intervenção possa efetivar o (possível) desejo de direcionar a visibilidade. E10-A, por exemplo, comenta que:

---

<sup>81</sup> Outros/as informantes asseguram que essa estratégia ainda é empregada, por isso ela é enquadrada como categoria e descrita ainda neste capítulo.

**Vamos na publicação e conversamos com ela. Buscamos entender o problema.**  
(E10-A)

Igualmente, há uma associação do ‘ser transparente’ com a possibilidade de que o retorno contemple o sentido de desculpar-se. O que percebemos é que a palavra “desculpa” é acionada na tentativa de tranquilizar o/a solicitante e reconhecer a legitimidade do que está visibilizando, mesmo em situações em que o desconforto gerado não tenha sido intencional por parte da organização:

**Às vezes, pedir desculpa, por que não foi tão legal e mesmo que não tenha sido a intenção.** (E2)

E14-B comenta que, em situações nas quais a resposta “transparente” ao solicitante ocorre em espaços privados, é relevante que o encaminhamento (ou a resolutividade) seja compartilhado publicamente. Este fragmento tem uma interface com a subcategoria “conduzir a conversa para um ambiente privado” (item 6.5.1.3), mas aqui o enfoque está em tornar públicas as combinações realizadas entre organização e solicitante, negociações que muitas vezes acontecem, em perspectiva metafórica, sem o olhar/julgamento/contribuição da “plateia”:

A gente trata alguns casos diretamente na página sem problema nenhum, mas **até quando a gente vai para o in box por privacidade do usuário, a gente tenta por depois um desfecho na página para que outras pessoas vejam que esse caso foi resolvido ou não.** (E14-B)

Um último viés contemplado nesta subcategoria envolve a acessibilidade dos públicos à linguagem adotada pela organização, de modo a facilitar ou dificultar a compreensão, e sobre a capacidade dos retornos (dos conteúdos, no caso) serem suficientemente claros, ao ponto que possam ser retidos. Segundo E11:

Ao mesmo tempo, temos uma política de, sobretudo, ter transparência. Por exemplo, o nosso trabalho com a (*nome de cliente*) é muito nesse sentido. Quando a gente também se apropriou dos canais, não faz muito tempo que estamos trabalhando com eles, apenas alguns meses, **muitas coisas elas eram respondidas de uma maneira dura, difícil de compreender.** (E11)

Podemos concluir, a partir da análise aqui apresentada, que direcionar a visibilidade, a partir do que apreendemos nessa subcategoria, pressupõe agilidade e ‘transparência’ no atendimento às solicitações. Reiteramos alguns enfoques: a) a percepção dos públicos sobre agilidade e demora, considerando as dinâmicas nas mídias sociais; b) os diferentes formatos de trabalho e interlocução entre as agências e as organizações assessoradas para o planejamento e operacionalização dos retornos; c) a interface com os Serviços de

Atendimento ao Consumidor; d) a fragilidade de retornos omissos ou pouco verdadeiros; e e) a ‘transparência’ (ou a sensação de) como alternativa para acalmar os públicos, sobretudo em casos de repercussão significativa (ou com potencial de).

Com isso, seguimos para a última subcategoria deste bloco, que trata de a necessidade/oportunidade dos retornos serem resolutivos. Reiteremos que as estratégias, reveladas pelas categorias, assim como os enfoques (subcategorias), estão organizados desse modo por fins didáticos. Nas práticas das agências, são/podem ser assumidos em diferentes arranjos e combinações, conforme já mencionamos.

#### 6.4.1.4 Resolubilidade com os solicitantes

A resolutividade é indicada como uma dimensão essencial para a efetividade de um posicionamento institucional. Segundo Rasmussen e Ihlen (2017), é ela que assegura a mitigação de um risco que pode vir a ser visibilizado. Ouvimos em algumas entrevistas que não basta responder/se posicionar; é fundamental que a resposta tenha capacidade de orientar, de solucionar, de satisfazer as necessidades demandadas pelos/as solicitantes. As expectativas dos sujeitos que buscam estabelecer diálogo vão além de criar uma consciência do problema, por parte das organizações. Eles esperam soluções, asseguram alguns/mas dos/as nossos/as entrevistados/as.

Uma primeira abordagem que nos fez estabelecer essa subcategoria é o relato de E9, quando afirma que algumas situações/demandas nas quais não possuem condições de responder, em função da limitação dos *scripts* e banco de questões, são encaminhadas imediatamente aos clientes – ao profissional responsável na equipe de comunicação, para que ele/a responda ou conduza a busca pela informação com quem tiver competência técnica para assegurar um retorno consistente. O propósito desses fluxos, reafirmamos, é que a troca tenha condições de direcionar soluções, ser resolutiva:

Dependendo das interações a gente mesmo acaba respondendo por aqui, quando são respostas mais abrangentes. **Quando são mais específicas, cálculo de preço, dependendo do tipo de cliente, a gente encaminha para eles responderem com mais assertividade.** (E9)

Outro enfoque está relacionado à capacidade que retornos com essas características têm de mitigar e/ou enfraquecer a visibilidade exacerbada de situações-problema. Nas entrevistas, foram vários os relatos sobre situações de crise que, em função de retornos vagos, da falta de respostas ou mesmo da desconsideração da gravidade do relato e/ou

responsabilidade da organização, tiveram o alcance e a repercussão potencializados, por vezes até internacionalmente. Sobre isso:

Por exemplo, quando alguém posta foto de comidas estragadas é porque quer repercussão. No entanto, **se a marca se coloca à disposição, dá atenção e resolve o problema, então, foi ruim, porém, a experiência que vem agora vai ser positiva.** Após isso, pode mudar a imagem e isso serve para as pequenas e grandes coisas. (E2)

**Porque eu acho que hoje tentar abafar é aumentar o problema.** Aconteceu recentemente (...) um deputado de Minas Gerais que começou a apagar uma série de *posts* e ele só aumentou a fogueira. Então, um resultado de não o fazer, não tentar abafar, mas, sim, **tomar ações que realmente tentem resolver o que é possível.** (E4)

E4 ressalta em sua fala uma estratégia que aparecerá mais à frente: a exclusão de conteúdos negativos. Contudo, indica a fragilidade desse caminho e que a postura que os profissionais da agência na qual trabalha adotam é a resolução do que é alcançável. De modo complementar, E5 assegura que toda mensagem direcionada ou que menciona uma organização precisa ser respondida, mesmo que a responsabilidade direta não seja dessa organização. Tal perspectiva dialoga com a subcategoria 6.4.1.2 (retorno/resposta às solicitações). Consideremos, então, este trecho:

**Tem pessoas que vão fazer comentários subjetivos, tipo: “Ai, tu estragou o meu casamento”. Então tu vai lamentar e tentar resolver.** Vai ter outros clientes que vão dizer que “era a viagem da minha vida”, mas aí tu vai dizer que deve procurar a Polícia Federal e não o (*nome do cliente*) para resolver este problema. (E5)

Ademais, há um enfoque abordado por E6, que comenta que a resolutividade de uma situação também pode envolver a “inteligência” em perceber que as menções à organização podem subsidiar tomadas de decisão. Foi o que ocorreu com uma organização varejista que atua no setor alimentício, conforme comenta o/a entrevistado/a:

A (*nome do cliente*), por exemplo, **eles lançaram uma bala que ninguém gostou. Houve muitas reclamações no SAC. Eles fizeram um vídeo sobre todas as balas que o público não gostou. Arrasaram no vídeo. Acabaram com tudo e tiraram do mercado.** Foi uma resposta muito boa. “Se vocês não gostaram, beleza, vamos tirar”. (E6)

Cabe, aqui, atentarmos para o fato de que a capacidade efetiva de responder não se limita à criação de conteúdos que evidenciem soluções, pois que também passa por tomar atitudes que incidam sobre as operações destas organizações, como podemos apreender do relato de E11:

Nós já fizemos duas edições desse evento (...). Na edição retrasada, tivemos um episódio que uma escritora, autora famosa, iria distribuir autógrafos e tal. Era uma

sessão de autógrafos para 600 pessoas e tinham 6 mil adolescentes insanos na porta da (*nome de evento*) gritando (*imita som de multidão em pavorosa*). Enfim, a organização falhou, a fila estava uma bagunça e o pessoal começou aquele empurra-empurra, um caos. (...) Gerou uma “puta” crise porque todo mundo começou a xingar, de todos os nomes possíveis a (*nome de evento*) no Twitter. Xingaram muito. **A gente teve fácil mais de um milhão de menções negativas. (...) Eu lembro que fui e a equipe toda começou a trabalhar para responder. Óbvio, a primeira reação é "desculpa, a gente falhou, realmente, foi muito mais pessoal do que esperávamos". A real. Não tem o que se dizer. Só que, assim, você pede uma hora de desculpas, mas, na segunda hora que as menções estão rodando, não adianta mais. Você tem que falar assim "não, amanhã a fila vai ser diferente. Vou ter 27 seguranças a mais, 8 mil copos de água para vocês ficarem na fila esperando, pelo menos tomando água, e 10 banheiros químicos do lado de fora para vocês utilizarem". Você tem de mostrar, de fato, o que você vai fazer.** (...) Final feliz. (E11)

A perspectiva apresentada, portanto, indica que o desculpar-se (sentido incluído na subcategoria 6.4.1.3 – agilidade e ‘transparência’ no atendimento às solicitações) não é suficiente quando as menções negativas persistem a essa primeira onda de respostas. É preciso atitude e a indicação de soluções práticas, do que será feito para qualificar a experiência dessas pessoas.

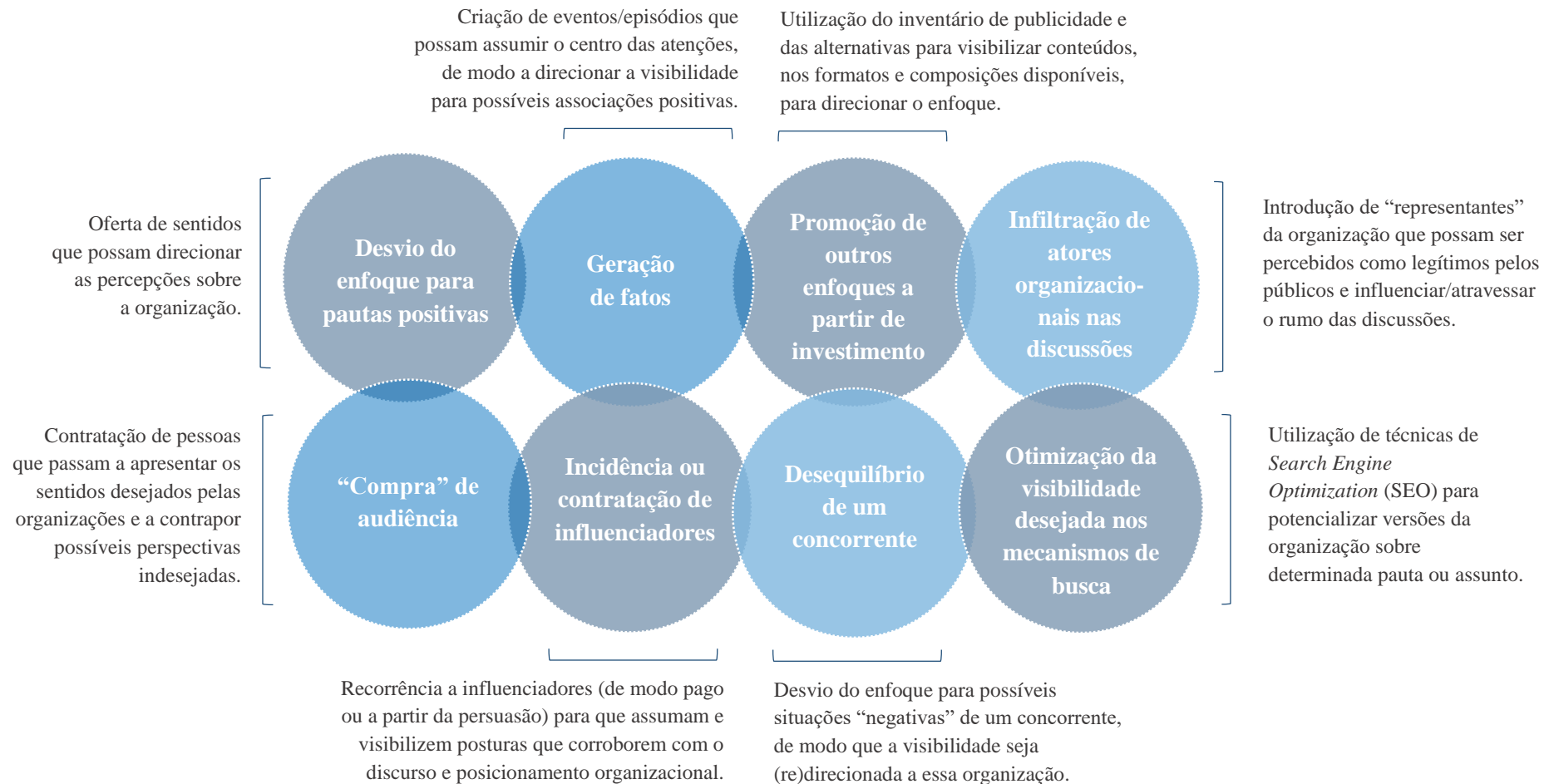
Para concluir a apresentação da subcategoria “resolutividade com os solicitantes”, reforçamos os enfoques percebidos: a) o formato de trabalho com fins à resolutividade; b) a capacidade da resolução em mitigar os impactos e direcionar a visibilidade para vieses positivos; c) a necessidade que a expressão “pública” do posicionamento indique caminhos, mesmo em situações que envolvam outras organizações; e d) o potencial da leitura consistente de dados para tomadas de decisão acertadas.

Neste momento, concluímos a descrição e as inferências sobre as quatro subcategorias que compõem a estratégia “expressão ‘pública’ de um posicionamento institucional”. Partimos, na sequência, para uma nova estratégia.

#### **6.4.2 Baralhamento de fatos e ênfases para a incompreensão de uma situação**

Essa categoria reúne possibilidades que buscam direcionar a visibilidade para enfoques que não embatem com o desejo de posicionamento das organizações. Nossa compreensão é que, à medida em que se almeja a visibilidade de algo, há desejo em tornar menos relevantes ou menos visíveis outros conteúdos. Geralmente são acionadas diante crises ou expressivos potenciais de risco, de modo a embaralhar fatos e ênfases. O intuito é dificultar a compreensão de uma situação. As oito subcategorias dessa estratégia e respectivas sínteses podem ser visualizadas na Figura 20.

**Figura 20** – Subcategorias da estratégia "baralhamento de fatos e ênfases para a incompreensão de uma situação



Fonte: elaborada pelo autor (2018).



Resumidamente, assim compreendemos essas subcategorias: 1) “Desvio do enfoque para pautas positivas”, conduz o direcionamento da visibilidade para outro assunto que envolva a organização e que possa assumir o “centro do palco” em determinado cenário. Com isso, lançam-se sombras sobre uma situação-problema ou acerca de algo que a organização não deseje visibilizar; 2) “Geração de fatos” está relacionada ao desenvolvimento de acontecimentos com o propósito de que receba as atenções em um espaço de tempo; 3) “Promoção de outros enfoques a partir de investimento pago” pressupõe investir (financeiramente) para que um assunto desejado seja foco da visibilidade; 4) “Infiltração de atores organizacionais”, por sua vez, pode ser resumido como a introdução de “representantes” da organização em discussões, de modo que sejam percebidos como legítimos pelos públicos, o que lhes cede o potencial de influenciar/”atravessar” as disputas de sentidos. Dominar essas estratégias permite que se aja no sentido de reduzir a visibilidade de conteúdos que não se quer, ou que se dê ênfase para outras questões. Portanto, nessas situações, a alternativa para não evidenciar algo por completo ou com mais incidência passa por essa capacidade de embaralhar, de ofertar novos/outros sentidos, o que se viabiliza pelas características sociotécnicas destes meios e por estratégias nem sempre adequadas do ponto de vista ético, de conformidade e ‘transparência’.

#### 6.4.2.1 Desvio do enfoque para pautas positivas

Conforme comentamos, uma alternativa para reduzir a visibilidade de algo indesejado é motivar que o enfoque seja direcionado a pautas da própria organização, porém percebidas como positivas e congruentes ao posicionamento esperado. Isto é, conforme E1:

Você começa a **falar das suas qualidades**, para **não deixar as características ruins virarem foco da discussão**. (E1)

**Podemos inundar a rede com informações positivas para tentar minimizar aquele problema**. (E4)

A tentativa, portanto, é neutralizar as menções “ruins”, que tenham o potencial de evidenciar fragilidades das organizações. E4 nomina esta prática como “ataque de conteúdo”, ao se referir a um caso de gestão de crises:

Sobre isso (*estratégias de redução da visibilidade*), tivemos um caso. Já tem alguns anos... 2009, talvez, não lembro agora. Mas isso já tem um tempo, mais para frente do que 2009. Bom, um banco teve uma notícia sobre fraude. Essa notícia foi levantada, era uma notícia de anos. Alguém "requeitou" essa notícia e ela pegou fogo, virou uma certa crise. **O trabalho que a gente fez foi o de produzir conteúdo positivo e descarregar isso na internet, para poder cobrir um pouco o negativo. Foi uma estratégia de ataque de conteúdo**. Até, na mesma época, o conteúdo era muito pouco utilizado. (E4)

É interessante notar o uso de expressões como “descarregar isso na internet” e “cobrir um pouco o negativo”. “Ataque de conteúdo” lembra a concepção de estratégia no contexto militar, como comenta Gomes (2014). Também, podemos aproximar a abordagem à perspectiva de Syuntyurenko (2015), que acentua o potencial que as mídias sociais (e a internet, em geral) têm de promover desinformação e contrainformação. Assim, ofertam-se os signos desejados aos interlocutores, em uma tentativa de controle da visibilidade. A iniciativa soa como uma ideia de equilibrar aquilo que “fere” os desejos de posicionamento das organizações e as falas institucionais e autorizadas. Esse caminho sinaliza a oportunidade que os conteúdos (suas apropriações e materialidades) revelam enquanto artifício e conhecimento técnico para direcionar a visibilidade. Além disso, a promoção de conteúdos positivos pode assumir diferentes formatos, o que varia a partir da natureza do que está sendo discutido, dos sentidos em conflito e disputa e da apropriação das características que contribuem para um maior alcance de publicações nas mídias sociais. E7 comenta como essa subcategoria se revelou também em uma situação de crise:

**Fomos monitorando essas atividades das pessoas nas redes e, naturalmente, elas foram caindo a medida em que a (*nome da empresa*) fez um paralelo com alguns artigos e *posts* que estão publicados no site deles, em formato de notícias (...) falando sobre o que estava acontecendo com a área, que era um projeto de ampliação da unidade, que traria mais empregos porque a empresa estava crescendo. (E7)**

O fragmento revela um posicionamento seguro sobre os resultados dessa prática. Associa a efetividade da estratégia a uma condição de “naturalidade”, como vimos no começo da fala. O mesmo foco pode ser observado no relato de E11:

**Na paralela, óbvio, começamos a trabalhar em uma agência positiva. Porque, não adianta, estávamos em uma (*nome de evento*), no (local do evento). É meio óbvio a necessidade de algumas observações: não vá de salto, leve mochila, garrafinha de água, você vai andar muito por lá e que o sinal de celular e de cartão de crédito muitas vezes caem. Ou se você quer comprar bastante livro, tente levar dinheiro. **Coisas que eram dicas básicas mas pensamos em levar à rede para criar uma sensação positiva e orientar as pessoas sobre como elas devem vir para o evento.** (E11)**

Um destaque deste excerto é que a subcategoria aparece associada à palavra “óbvio”. Pelo que percebemos, inclusive se considerarmos a recorrência nas entrevistas, essa é uma estratégia que podemos designar como habitual. Além disso, a pauta positiva tende a ter a característica de ser algo que já existe na organização, como um programa, um projeto, ou uma notícia anteriormente produzida, e que nesse momento assume relevância. Quando da identificação de uma situação de risco, por exemplo, dentre os encaminhamentos de

precaução, pode estar o desenvolvimento destes conteúdos que, se necessário, são visibilizados.

Optamos por apresentar um fragmento da fala de E11, pela sua relevância. Desta vez, o cenário envolve o assessoramento a uma organização emaranhada por uma crise, que tratava da comprovação de corrupção e de uma série de desvios financeiros. Vejamos:

**Tentamos trazer um pouco daquilo que é pauta positiva.** Até porque é o que vai ajudar a sustentar o negócio. **Então, é evidente que o nosso trabalho em social é o de tentar ajudar e levar um pouco mais essa agenda positiva para lembrar de tudo que fizeram, sim.** Toda corrupção e roubalheira está "aqui", feito, e está pagando por isso. Por outro lado, isso "aqui" também fizemos de bom. E muito uma lógica de que, no caso específico de uma (*nome de cliente*), eles têm (*número de pessoas*) de funcionários. Não têm (*número de pessoas*) corruptos. Então, tentamos trazer muito isso, "não, calma, gente. **A (*nome de cliente*) ia à falência e isso vai movimentar o PIB do país". Não temos como fazê-lo. "A gente espera que vocês pensem que têm famílias aqui, pessoas honestas, excelentes técnicos e profissionais". Não é fazer uso do funcionário como escudo, mas é mostrar a realidade.** Quem tem de ser punido, tem de sê-lo mesmo. E a revolta de quem está lá fora é exatamente a mesma revolta de quem está lá dentro. Não é diferente. Todo mundo quer que quem fez 'merda' seja punido. E o público interno mais ainda! [...] É isso agora, tentar trazer um pouco desse lado, dessa agenda positiva com coisas como conquistas, obras, jeito de fazer etc. (E11)

Novamente, percebemos que se trata de um caminho corriqueiro. Esse trecho, em especial, apresenta que a visibilidade de empregados pode ser uma alternativa discursiva efetiva em situações nas quais há quebras de conformidade (no caso, de uma liderança). Revela, também, um enfoque possível do conteúdo oferecido nessas situações. Tira-se a luz da "fala institucional" para aquela que se materializa pelas vozes das pessoas que atuam na organização, o que pode ser observado/questionado por diferentes compreensões éticas e morais<sup>82</sup>. Na sequência, o/a entrevistado/a afirma o seguinte:

**A nossa primeira etapa do processo é, antes, resgatar o direito deles serem ouvidos.** "Está bem, todas as coisas ruins podem ser ditas mas também temos algumas coisas boas e não podemos falar sobre elas também? **Ficaremos o resto da vida falando das coisas ruins?"**. Então, é de tentar equilibrar. (E11)

Portanto, a tentativa passa por "equilibrar" aspectos positivos e negativos e possibilitar a manifestação de enfoques positivos, o que o/a profissional apresenta como um "direito da organização". Para concluir as discussões sobre esta subcategoria, apresentamos um trecho de outro/a entrevistado/a que corrobora o escopo desta ênfase:

**Em situações de crise, a gente evita determinado assunto, mas não deixa de diminuir quantidade de postagens. O que a gente faz mesmo é tratar de outros**

---

<sup>82</sup> Não nos aprofundamos nessa discussão, por não se tratar do nosso objeto de estudo, embora assumamos a interface e que esse aspecto constitui um campo profícuo e relevante para pesquisas futuras.

**assuntos. Alguns que sejam relacionados à marca de uma forma mais positiva e acaba evitando outros. (E10-A)**

É interessante observarmos o comentário de E5. Ele/a afirma que, nem sempre, falar a verdade é o caminho mais adequado em situações de risco e crise:

Muitas vezes a maneira como agir nesses casos vem do cliente, porém o cliente tem uma estratégia focada em assessoria de imprensa que não contempla o cenário digital, não verifica a forma com que as pessoas vão reagir a situação dentro dos canais sociais. **É muito difícil tu explicar que não funciona da mesma forma que tu ligar para um jornalista e falar a verdade. Muitas vezes, a verdade vai gerar mais desconfiança, não é como um texto pronto para a assessoria. (E5)**

Esse aspecto ratifica nossa preocupação de que “lançar sombras” sobre algo pode tirar a visibilidade de um assunto de interesse público (BORGES, 1996; SARTOR, 2016). Tal fala se contrapõe à ideia de ‘transparência’, de ética, e dialoga com o “exercício da simulação”, conceito apresentado por Bobbio (2015), que se caracteriza pela manipulação de signos para potencializar a produção dos sentidos desejados, nesse caso, por uma organização. O mascaramento se dá mediante a linguagem, a dissimulação (ibidem) e, em algumas situações, pela mentira. Uma dificuldade, conforme também comentamos, é a incipiência de marcos legais que coíbam tais práticas.

Assim, são facetas apreendidas em “desvio do enfoque para pautas positivas”: a) a oferta de sentidos positivos; b) o desejo de reverter associações majoritariamente negativas; e c) as menções de que se trata de um artifício habitual. A seguir, apresentamos outro caminho a fim de embaralhar fatos e ênfases, que nominamos de “geração de fatos”. Tais artifícios identificados na análise de dados de campo envolvem o desenvolvimento de acontecimentos para dificultar a compreensão de algo.

#### 6.4.2.2 Geração de fatos

O sentido que está associado à subcategoria “geração de fatos” é a criação de eventos/episódios que possam assumir o centro das atenções, de modo a direcionar a visibilidade para possíveis associações positivas. Diferente de “desvio do enfoque para pautas positivas”, nessa ênfase as organizações efetivamente se propõem a criar algo com o objetivo exclusivo de direcionar a visibilidade e, com isso, tirar a luz daquilo que não lhes interessa.

Percebemos que há duas possibilidades nesta subcategoria: a primeira se dá na criação de eventos/episódios reais, como a realização de um evento, a criação de um projeto,

a publicidade de uma nova campanha; a segunda, que assume um viés bastante delicado, passa pela propagação de *fake news*. A última não se apresenta de modo tão incidente nas entrevistas. Há poucas menções. Contudo, na sequência do período de coleta, o assunto vem ganhando relevância nos veículos de comunicação nacionais.

Em relação à primeira perspectiva, observemos a citação de E13:

**Em setembro, todas as marcas fazem aniversário, porque não tem nenhum feriado ou alguma data que seja interessante comercialmente. Então, a gente joga naquele mês o aniversário da empresa, sempre. (...)** Não tem nada que você consiga falar assim "isso é pelo dia do cliente, consumidor ou de comprar barato". Em setembro você só tem a Independência do Brasil. E é um feriado meio assim, não vende muito. Fazemos esse cronograma, então. (E13)

O fragmento, como vimos, está relacionado a uma estratégia de direcionamento da visibilidade, no caso, fundamentalmente inclinada à comunicação mercadológica. O contexto da fala, contudo, nos fez refletir sobre o potencial que isso assume/pode assumir para dar ênfase a mensagens relevantes às organizações e incidir sobre assuntos que “precisam” ser ofuscados. Ainda que em um contexto diferente, essa possibilidade nos parece ainda mais evidente neste trecho:

**Uma agência comprou um editorial (nome da publicação e característica do editorial). Aquilo ali, com certeza, foi só para gerar buzz. Até certo ponto, era um buzz negativo, pois muitas pessoas não gostaram do editorial. Mas você vai chamar atenção de um público específico, principalmente as pessoas que possuem empresa e são empresários consideráveis, digamos, e que já sabem que, de certa forma, foi uma injustiça (comentário sobre o contexto do editorial). Então, você pensa "OK, eles conseguiram gerar um buzz negativamente para a maioria da população. Mas para o público-alvo, encaixa". Só é ruim para quem está na base, que só quer gritar. Não faz diferença. À primeira vista você olha e pensa que isso foi muito errado. Mas olhando melhor, foi uma sacada de mestre. Tem muita coisa que consegue gerar buzz e se aproveitar de uma situação com potencial negativo.** E, assim, isso deve ter custado uns R\$ 15.000,00. Reuniu um monte de gente e o pessoal acaba não vendo que eles, ao fazer uma reclamação, estão mais ajudando do que atrapalhando. (E13)

Com a criação do fato (editorial), a organização motivou um protesto de quem não se identificava com o posicionamento, mas acabou ganhando visibilidade diante dos públicos que a interessavam. Essa iniciativa se aproxima da ideia de *grassroots* (SILVA, 2013) e de *astroturfing*, com elementos de ambos os conceitos (HENRIQUES E SILVA, 2014; SILVA, 2013), pois não há contratação direta de audiência, mas toda a dinâmica é motivada (intencionalmente) por uma organização. Pode gerar a leitura de que é legítima e orgânica, na perspectiva de *grassroots*, mas tem sua motivação/constituição impulsionada por estratégias e inferências organizacionais.

Os exemplos nos fazem pensar sobre o potencial que a “geração de fatos” pode assumir no baralhamento de fatos e ênfases, pois a associação dessas técnicas à exploração de formatos de conteúdo que costumam “performar” bem pode resultar em alcances significativos e bastante incidentes. Ainda, somam-se uma série de outras combinações possíveis, como alerta E11, ao referir-se a um evento que desenvolveram, quando um cliente vivia uma crise de alto impacto. O propósito, neste caso, foi de que o evento assumisse relevância no período “delicado” da organização assessorada:

**Lógico que, especialmente nas contas que temos um trabalho integrado, a gente consegue fazer uso de outras estratégias que vão tentar fazer com que as matérias "emplaquem" na imprensa, as discussões cheguem à página de determinado influenciador e os eventos que a marca se propõem a fazer ou participe, enfim, que eles reverberem nos canais sociais das pessoas comuns.** (E11)

O segundo ponto envolve as *fake news*, assunto que comentamos no item 4.2. E10-A e E11 tratam mais explicitamente sobre esse tema. Ao mencionar clientes vinculados ao contexto político, E11 comenta que esse será “o grande assunto deste ano de eleições”. O trecho sinaliza que:

[...] Como eu disse, **o grande assunto desse ano de eleições** e tudo mais vai girar muito em torno das *fake news*. Porque, **de fato, a quantidade de fake news é grande. E, no fim das contas, se você quiser fazer errado, é fácil!** (E11)

Ainda em uma correlação desse assunto ao contexto político, E10-A comenta que:

**A rede permite que a pessoa fique anônima ou use um pseudônimo, enfim. Estamos cansados de ver esses perfis *fakes* e *bots* para influenciar. Não trabalhamos com campanhas políticas aqui, mas, o tema atual é esse.** (E10-A)

O/a mesmo/a informante comenta, em outro trecho da entrevista, a ocorrência dessa prática. Mais adiante, reitera a dificuldade em coibir essas iniciativas:

**Existem agências que trabalham com perfis *fakes* para disseminar, às vezes nem só *fake news*, mas para influenciar, de alguma forma, determinado político.** Mas isso **poderia ser feito com marcas também, via redes sociais.** Então, eu vejo isso com preocupação. Acho que não deveria ser dessa forma. **O controle é difícil também.** Não sei até que ponto as redes poderiam exercer um controle maior a respeito. (E10-A)

Vemos que, às vezes, **você denuncia um perfil por uma prática errada nas redes e, geralmente, a sua denúncia não é muito levada em consideração. Principalmente no Facebook.** Então, às vezes acho que **poderia haver um controle mais rígido para evitar que pessoas lucrem a partir de inverdades.** (E10-A)

Embora em nenhum momento os/as informantes tenham assegurado que recorrem às *fake news* para direcionar a visibilidade e desviar o foco, temos clareza que a estratégia

existe, como vimos no conteúdo noticioso veiculado por G1 TECNOLOGIA (2017) e a partir da expressão *fake-holders*, cunhada por Luomo-aho (2015). São perfis falsos desenvolvidos pelas técnicas de *astroturfing* ou através de perfis gerados por *softwares*, cujos comportamentos atendem aos desejos das organizações. Somado a isso, como vimos, o/a entrevistado/a E10-A afirma que “existem agências que trabalham com perfis *fakes* para disseminar [...]”. Logo, não admite que faz, mas confirma que outros fazem. As falas são reveladoras, sobretudo por indicar a facilidade na propagação e incidência dessas “notícias”.

São enfoques da subcategoria “geração de fatos”: a) a possibilidade de criar algo a fim de apresentar sentidos positivos; e b) a alternativa de recorrer a mecanismos técnicos para propagação de *fake news*, sem a autoria institucional, naturalmente.

#### 6.4.2.3 Promoção de outros enfoques a partir de investimento pago

Além das possibilidades orgânicas<sup>83</sup> de direcionamento da visibilidade para outras pautas, sejam elas já existentes (subcategoria “desvio do enfoque para pautas positivas”) ou desenvolvidas exclusivamente com esse propósito (subcategoria “geração de fatos”), há alternativas que passam pela alocação de recursos para potencializar a visibilidade dos enfoques desejados. Nesse sentido, um primeiro aspecto que precisamos discutir envolve os contextos sociotécnicos das mídias sociais, largamente descritos por nossos informantes. Atualmente, conforme os/as entrevistados/as, as entregas de conteúdos orgânicos – aqueles publicados em páginas e perfis, sem investimento focado na propagação e aumento do alcance – são pouco significativas. Vejamos as impressões de E3, E14-B e E1, que endossam essa característica:

Quando eu entrei na (*nome da agência*), 10% a 12% da tua página (*do Facebook*) recebiam o teu conteúdo. Hoje, menos de 3% recebe. Então, isso é uma adaptação, tu vais ter que te adaptar e arranjar outra forma, **vai ter que colocar dinheiro**. De repente, antigamente, não precisava colocar dinheiro e agora precisa. **Para chegar mais longe com o Facebook precisa do dinheiro**, se não ele não vai te entregar tudo, vai só até um pedaço. (E3)

**Para ter mais visibilidade precisa de um investimento mínimo**, dependendo da atuação do produto ou do conteúdo que a gente for falar. A nossa recomendação é que sempre tenha para poder alcançar o público que a gente espera. (E14-B)

---

<sup>83</sup> Quando afirmamos que é uma estratégia orgânica, estamos nos referindo aos caminhos de visibilidade que não envolvem as opções de publicidade e aquelas que se propõem a aumentar o alcance e as entregas do conteúdo. Essas são descritas como “estratégias pagas”, ou seja, que demandam a alocação de investimentos para sua realização.

A gente sabe, hoje, que **o robozinho do Facebook entrega para 1 ou 2%, no máximo, da base de seguidores. Então, não existe estratégia no Facebook sem anúncios.** (E1)

Assim, para que um conteúdo institucional tenha alcances significativos e atenda aos objetivos (de visibilidade) das organizações, é preciso investir com esse fim. Além dos valores pagos às agências, para os diversos serviços que já mencionamos, é comum a alocação de recursos com esse direcionamento. Pelo que percebemos, em praticamente todas as agências, há equipes especializadas nos “inventários<sup>84</sup>” de publicidade e alternativas de promoções de conteúdos.

A constatação de que ter visibilidade nas mídias sociais passa por investimento pago pode ser observada nos relatos a seguir:

Hoje, nas mídias sociais,  **você tem de investir para aparecer de verdade, não tem outra maneira.** (E1)

Quando a gente fala de produto, produto é exposição. As pessoas precisam ver. Então,  **não adianta eu ter um planejamento e conteúdo que não esteja suplementado em mídia.** (E5)

Hoje em dia temos um conflito técnico nas mídias sociais. Ainda que tu tenha condições de criar um conteúdo que seja compartilhado, tu tem as limitações impostas pelos algoritmos e mídias sociais. Então,  **por mais que tu tenha um conteúdo que viralize, tu precisa ter uma suplementação de mídia para que tu tenha a visibilidade esperada.** (E5)

**A maioria dos posts precisa ser patrocinado, pois só orgânico não aparece.** (E6)

**Para que a visibilidade chegue na tua timeline e impacte, que desperte a vontade de olhar, compartilhar e seguir aquela marca, é necessário um conteúdo de qualidade e o dinheiro que você investe para aquilo subir.** Não adianta ter um *post* qualquer e colocar grana, se ele não for interativo e legal. (E6)

É possível notar que as falas priorizam a mídia social Facebook, por ser a mais relevante às estratégias das organizações assessoradas, conforme afirmaram. Algumas, contudo, explicitam o nome Facebook nas suas falas, na mesma linha de raciocínio dos fragmentos destacados há pouco:

**Hoje, sem um investimento de mídia, não conseguem escalabilidade. Acabam sendo, organicamente, insustentáveis.** Não se consegue atingir um número maior de pessoas sem fazer um investimento em mídia. Infelizmente, cada vez mais os algoritmos, tanto de Facebook, naturalmente do Instagram também, pois é tudo de um mesmo proprietário, acabam indo para o mesmo caminho.  **Sem investimento, você não tem crescimento.** (E7)

E, depois de um tempo, eles (*os donos do Facebook*) pensaram assim "não, vamos ganhar dinheiro com isso"! E,  **simplesmente, as marcas que não investem em mídia não conseguem crescer no Facebook.** (E7)

---

<sup>84</sup> “Inventário” é uma expressão que se refere ao universo de opções de publicidade nas mídias sociais.



**Dentro de mídias sociais, não conseguimos escapar de mídia paga. Fato.** (E11)

Falando em performance, **a gente usa bastante mídia paga no Facebook, porque conseguimos ter maior alcance [...].** (E12-B)

**O que vai determinar as estratégias de visibilidade é a verba que o cliente tem para investir no projeto.** (E14-A)

Os fragmentos nos permitem afirmar que a visibilidade nas mídias sociais, sobretudo no Facebook, está diretamente relacionada à capacidade de investimento das organizações<sup>85</sup>. Logo, assuntos que realmente desejam ser visibilizados demandam esse recurso. O investimento, segundo E6, acaba potencializado se o conteúdo tiver “qualidade”, o que passa pela sua capacidade de se mostrar relevante e acessível. Ele/a assegura que:

**Para que a visibilidade chegue na tua *timeline* e impacte, que desperte a vontade de olhar, compartilhar e seguir aquela marca, é necessário um conteúdo de qualidade e o dinheiro que você investe para aquilo subir.** (E6)

Desse modo, uma das expectativas das organizações é que os interlocutores propaguem os conteúdos, potencializando o alcance e o retorno sobre o investimento realizado. O mesmo sentido é reafirmado pelo mesmo sujeito, em outro trecho, no qual destaca que um assessorado investe mensalmente R\$ 1.000,00 nas estratégias de comunicação na mídia social Facebook:

Hoje, em uma reunião, o cliente estava falando que investia R\$ 1.000,00. O que se faz com R\$ 1.000,00 no Facebook? É bem difícil. Às vezes, a gente tem que fazer milagre. A gente tem que dividir bastante. **A mídia tem que andar grudada no conteúdo. É como melhor amigo.** (E6)

Além da qualidade do conteúdo, o qual suporta e influencia a capacidade de resultados satisfatórios a partir de investimentos que desejam gerar alcance, destacamos que a alocação de recursos também tende a ser mais efetiva pelo manejo adequado das opções de segmentação de públicos. Em síntese, são alternativas disponibilizadas pelas principais mídias sociais para que a agência e a organização decidam a quais interlocutores desejam “promover”/direcionar um conteúdo. Essa é uma característica sociotécnica das mídias sociais que possuem alternativas de publicidade, a qual possibilita a promoção de conteúdos de modo dirigido. E1, E2 e E6 têm contribuições sobre isso:

**A vantagem do Facebook é o poder da segmentação que a ferramenta de publicidade deles tem.** (E1)

---

<sup>85</sup> Há de se considerar, claro, que essa visibilidade costuma ser tensionada por denúncias e críticas dos públicos, que tendem a assumir visibilidade, e por isso a geração de crises e de impactos negativos na “imagem-conceito” assumem potência.

Facebook e Instagram funcionam assim: hoje, se tem verba, tu vais pensar direitinho como destinar. **Tem que segmentar aquilo que tu queres, para qual público tu quer que chegue**, é uma cidade específica, não é. (E2)

[...] Se for uma campanha, eu posso segmentar nos meus concorrentes. Por exemplo, eu atendo o (*nome do cliente*) e aí vamos lançar uma campanha e eu quero que isso apareça para os meus concorrentes. **Eu vou segmentar no Facebook de forma paga, segmento os concorrentes e pego (*nome dos concorrentes dos clientes*) e outros. E então, os clientes que curtem as outras páginas também vão ver a minha campanha.** (E6)

Destacamos os critérios de segmentação dos conteúdos visibilizados, aspectos ressaltados por E2. Configuram-se em um conjunto de possibilidades para que as organizações e as agências, no momento em que definem suas estratégias, determinem a quais perfis de públicos desejam comunicar. Algumas dessas alternativas, por exemplo, envolvem a localização geográfica dos interlocutores e os interesses que eles manifestam a partir de seus comportamentos nas mídias sociais e técnicas de *remarketing*<sup>86</sup>.

Assim sendo, as opções de segmentação são diversas e permitem níveis significativos de estratificação e direcionamento das mensagens. É possível, por exemplo, que uma organização visibilize dois vieses sobre o mesmo assunto e apresente cada um para perfis de públicos diferentes, com expectativas desniveladas (até contrárias, ou divergentes). Assim, cada um desses “grupos”, possivelmente/potencialmente, terá contato com apenas um dos enquadramentos. Possibilidades como essa nos revelam o quanto a subcategoria pode ser percebida como oportuna em situações em que o intuito das agências for direcionar a visibilidade e sair do campo de visibilidade, pois a agência saberá quais os caminhos (mais) adequados de exposição.

Nossos/as entrevistados/as também sinalizam técnicas apuradas de acompanhamento contínuo dos investimentos nesses formatos pagos de visibilidade. O propósito é acompanhar o modo como esses conteúdos “performam” (o desempenho) e, se necessário, readequar os critérios de segmentação ou mesmo reorganizar as estratégias. A seguir alguns fragmentos de entrevistas que tratam sobre isso:

Por exemplo, nesta campanha estimamos um milhão de visualizações, mas atingimos dois milhões. **Esse resultado foi graças a estratégia bem conduzida de mídia: a gente coloca um pouco de mídia e cresce e, então, tirávamos a mídia. Assim, a gente vai controlando de cima o crescimento para colocar a mídia no momento adequado e gerar um crescimento.** Por exemplo, se tu tens pouca verba de mídia, tu tem que fazer de maneira muito controlada. Então, tu casa vários esforços pra esse negócio se manter em cima. (E5)

---

<sup>86</sup> *Remarketing* envolve a apresentação de conteúdo a pessoas que já manifestaram, a partir de seus acessos na Web, a propensão a adquirir produtos e serviços de uma marca.

Quando a gente vai lançar um produto, temos ideia de como vai performar. **Imaginamos que o conteúdo que desenvolvemos irá reverberar de tal modo, está adequado ao público, no canal adequado, achamos tudo certinho. Vamos colocar um pouco de mídia (paga) e ver o que acontece.** Depois que colocou no ar e inseriu mídia, em diante e só gestão. (E5)

**Isso é o ideal. Conforme vai aumentando o alcance tira-se o investimento e distribui de uma forma mais proveitosa.** (E6)

A gente tem *post* de todas as marcas, todos os dias. Então, é **necessário ficar monitorando e saber o que está acontecendo com o seu *post*. Por exemplo, se não está indo bem um *post* importante, a gente dá um toque na mídia.** O *post* de venda de uma cliente nosso, se for extremamente importante que ele venda essa liquidação, a gente aumenta os investimentos. (E6)

Os/as entrevistados/as apontam esse cuidado na gestão orçamentária dos investimentos na promoção de conteúdos, nos enfoques que parecem relevantes às agências e organizações. Em síntese, o jeito de manusear esses valores, por E5 e E6, são bastante consonantes: ao acompanhar a *performance* de publicação (o quanto ela está conseguindo reverberar entre os públicos desejados), ficam atentos ao desempenho, sobretudo à queda dos números. Quando isso ocorre, alocam recursos para prolongar o período de visibilidade. O alcance orgânico (sem investimento), com isso, também tende a aumentar. E7 corrobora essa questão e acrescenta:

Quando você faz um *post*, organicamente, ele tem uma vida útil. Ele vai aparecer na *timeline* das pessoas por umas duas horas e ele pode ter uma performance boa, um número de curtidas e comentários alto. **Eu espero essa taxa orgânica natural terminar, digamos assim e, depois, tendo o *post* A e o B, pois posso ter postado dois diferentes, no que estiver com melhor taxa de engajamento orgânica, eu invisto com um pouco de mídia e eu multiplico esse alcance.** (E7)

O/a entrevistado/a, ao mencionar “*post* A e B”, está se referindo a testes de formatos/composição de conteúdos habitualmente empregados pelas agências, com fins a investir nas postagens que apresentam as melhores performances. Essas avaliações costumam envolver a produção e publicação de um mesmo assunto em formatos diferentes, sobretudo com variação de recursos visuais e de redação (composição da narrativa, textual), para perceber como os públicos e os algoritmos das mídias sociais reagem. Também, atenta-se para o horário e dia de postagem<sup>87</sup>, para identificar nuances que possam impactar, positiva ou negativamente, na reverberação das mensagens. Testes como esses também são citados em outras entrevistas:

---

<sup>87</sup> Retomamos essa discussão no item 6.5.3.2 (exploração de formatos de conteúdo e horários que costumam não performar bem), no contexto das estratégias que têm ênfase em invisibilizar.

Então, a gente varia o momento de postagem, justamente os *calls to action*<sup>88</sup> que estão ali naquela mensagem e até mesmo a imagem que será utilizada. Depois disso, a gente ainda faz, mesmo quando é um anúncio para um *link* específico ou alguma coisa assim, continuamos com o teste AB, em que variam algumas outras coisas. Às vezes a mensagem, às vezes a cor da imagem, ou o *call to action* diferente. Isso vai sendo avaliado ao longo de cada uma das campanhas e vai gerando aprendizados. No caso das três postagens, é o que a gente consegue variar: horários e algo na informação que é postada. (E2)

Usamos como parâmetros, em todas as campanhas, *links* parametrizados para que você possa identificar quais criativos estão performando melhor. (...) Você põe esses anúncios ao mesmo tempo e vai vendo qual que está tendo mais resultado, porque a gente costuma falar muito que não tem certo ou errado ou achismos. (E1)

Uma vez que ele é produzido e postado, temos uma regra que utilizamos: **geralmente distribuimos o conteúdo três vezes durante o mês de modo orgânico, em rede social. E, a partir dessas três postagens, a gente avalia qual é a que mais converteu. E aquela que mais converteu é impulsionada via compra de mídia, literalmente.** Essa é uma das formas. A gente tenta variar alguns horários e algumas especificidades da rede. (E4)

Os fragmentos de entrevistas demonstram a preocupação com o desempenho das publicações e comprovam que há um conjunto de mecanismos e cuidados metodológicos que tendem a tornar essas avaliações confiáveis para a tomada de decisão. Afirmamos isso pois entendemos que os parâmetros de testagem, calcados no que apreendemos das entrevistas, são consistentes. Assim, permitem a obtenção de resultados mais claros e precisos sobre a visibilidade promovida a partir de investimentos pagos e corroboram para que as situações de aprendizado sejam contínuas. Chamamos atenção sobre esse aspecto, pois a clareza sobre os caminhos de visibilidade – que são mais fáceis de apreender – nos revelam alternativas para a redução e o direcionamento da visibilidade, uma vez que tais recursos, em determinadas situações e a partir de decisões estratégicas da organização/agência, podem não ser empregados com “todas” as potencialidades de tornar visível. Isto é, em vez de empregá-los para dar visibilidade, a opção pode ser por não os acionar ou acioná-los mal ou, ainda, usá-los para dar visibilidade a outras questões em detrimento daquelas que não desejam associadas a si, ou para as quais desejam redução de visibilidade.

Vale atentar, ainda, que ao nos referirmos à promoção de enfoques nas mídias sociais, há uma diversidade de formatos que podem “embalar” os conteúdos. Essa perspectiva é apresentada por E7, que destaca algumas dessas opções:

---

<sup>88</sup> São chamadas visuais e/ou textuais que têm o intuito de conduzir uma pessoa a realizar alguma ação. Nas mídias sociais, geralmente são *links* que tentam conduzir a outros espaços na Web, em consonância com os objetivos de comunicação das organizações.

**O próprio Facebook nos permite "n" formas de exploração. Eu posso ter um card estático, vídeo, também presente nessa *landing page* mais completa, posso ter um pequeno carrossel, sendo um produto que eu possa vender direto eu já direciono para meu *e-commerce*. Então, eu tenho "n" formatos possíveis. (E7)**

A diversidade de formatos (que permitem promover conteúdos com investimento pago) é algo comum às mídias sociais que mencionamos como as mais incidentes em nosso estudo. Mesmo com suas especificidades, Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter, YouTube e Snapchat apresentam alternativas com esse fim. Contudo, algumas falas de E1 e E7 se referiram exclusivamente ao LinkedIn, como podemos ler a seguir:

**O LinkedIn também é uma ferramenta sensacional, principalmente quando você quer divulgar para um público mais elitizado. Por exemplo: se a (*nome do cliente*) quer fazer uma campanha para divulgar câmeras fotográficas profissionais, você consegue criar um segmento no LinkedIn para falar só com fotógrafos profissionais. Você faz um anúncio bem segmentado. O valor é alto, às vezes o valor é maior do que em outras mídias, porém, é um tiro bem certo. Consegue falar com gente que interessa para você. (E1)**

**O LinkedIn, também, é algo muito assertivo, entrega bem a um público segmentado que nenhuma outra rede consegue. Então, por ser uma rede mais profissional, as informações que as pessoas colocam elas são um pouco mais corretas, digamos assim. Acaba sendo uma rede que funciona e traz resultados muito assertivos quando estou tentando vender um produto. (E7)**

Nos dois fragmentos, os/as entrevistados/as ressaltam a qualidade das possibilidades de segmentação desta mídia social. Além disso, o propósito do LinkedIn, ao menos do ponto de vista institucional, é bastante claro: trata-se de uma rede que movimenta laços e conexões profissionais. Isso, talvez, possa representar uma oportunidade às agências e organizações que desejam direcionar a visibilidade de algo a um conjunto de pessoas que possuam determinadas características profissionais. Em outro trecho, E7 detalha a utilização de um dos recursos disponíveis:

**Um formato que temos do LinkedIn, que é muito útil para a gente, é o Inmail. É, basicamente, como se você entregasse uma mensagem na caixa de entrada do Diego, por exemplo. Então, o Diego é um gestor de pessoas e a (*nome do cliente*) tem uma solução de *Human Capital Management* e eu quero vender essa solução para ele. Eu consigo saber pelas informações do Diego no LinkedIn que ele trabalha com gestão de pessoas e eu consigo entregar uma mídia específica ao Diego desse produto. Todas essas possibilidades que as ferramentas nos trazem me levam a conseguir atingir diretamente meu público, ser assertiva, e chegar a um número grande de pessoas. (E7)**

Essas nuances revelam algumas dentre tantas possibilidades para promover um enfoque desejado pelas organizações a um conjunto de públicos, a partir de investimento (pago). Para concluir as inferências nesta subcategoria, retomamos os enfoques destacados: a) a relevância do investimento pago nas estratégias de visibilidade das organizações, dadas

as características do alcance orgânico; b) a incidência da qualidade do conteúdo para a efetividade do que está sendo visibilizado – esse fator também é fundamental para que os objetivos das organizações sejam cumpridos com êxito; c) as oportunidades consistentes de segmentação de públicos, para que as práticas se dirijam a públicos bastante estratificados; d) a relevância de ajustes contínuos no que se refere à alocação de recursos; e) o emprego de testes de desempenho para os conteúdos desenvolvidos pelas organizações; e f) o destaque ao LinkedIn como mídia social que está formatada de modo a contribuir com as necessidades de segmentação e de comunicação dirigida.

#### 6.4.2.4 Infiltração de atores organizacionais

Esta subcategoria revela uma prática das agências em introduzir “representantes das falas institucionais” que possam ser percebidos como legítimos pelos públicos, de modo a influenciar e/ou atravessar o rumo das discussões. Porém, eles não se identificam como representantes das organizações, em uma concepção de subversão dos “lugares de fala”: embora eu, sujeito, seja a fala da organização naquele momento, eu oferto sentidos como alguém que organicamente transita por um grupo de pessoas. A depender de suas características, essa perspectiva pode assumir as nuances de *astroturfing* (HENRIQUES E SILVA, 2014; SILVA, 2013), pois passa pela simulação desses atores frente a determinados propósitos. Também estão diretamente relacionados ao conceito *fake-holders*<sup>89</sup>, proposto por Luomo-aho (2015). Nessa perspectiva, a ênfase, que transpareceu em quatro das nossas entrevistas, fere noções como ética e transparência. Vejamos a compreensão de E1:

Falando de mídias sociais... **No Facebook, por exemplo, a gente tem os grupos fechados e que são uma ferramenta efetiva de divulgação, então, se estamos falando de um produto de corrida que estamos vendendo para uma loja de esportes, o Facebook tem grupos de corrida nos quais se pode divulgar. Mas tem que ser de uma maneira mais inteligente. É você pessoalmente que está lá divulgando, porque não pode empresa divulgando nesses grupos fechados.** Então, você tem de tomar muito cuidado para não ser banido, não ser um cara chato. (E1)

Parece-nos que o mais inquietante nessa citação é a associação da prática a uma intervenção que requer ‘inteligência’, quando, em realidade, os públicos são enganados e conduzidos a impressões errôneas sobre o que está sendo visibilizado, sentido que apreendemos nessa prática. E1 complementa:

---

<sup>89</sup> Abordamos esse conceito e termos correlatos no item 4.3.

Por exemplo, eu **quero compartilhar algo de uma loja de esportes em um grupo fechado**. Eu não vou simplesmente compartilhar a oferta de um produto. **Eu vou fazer um conteúdo de um artigo legal e, dentro da página, compartilhar com meu usuário**. Algo como "olha que legal esse artigo com dicas para você que está começando a correr". **A pessoa entra pra ler o artigo e, lá dentro (do site), ela vai ser impactada por banners de produtos. Ela está entrando para consumir o conteúdo, mas pode ser que ela goste da empresa e conheça a empresa, vindo a comprar.** (E1)

Nesse excerto, E1 evidencia como o conteúdo pode ser trabalhado arditosamente para conduzir os interlocutores a compreenderem que se trata de um “usuário comum”, uma pessoa que compartilha suas impressões. Ao invés de divulgar as ofertas em um primeiro plano, é desenvolvido um artigo carregado de opiniões que, durante a leitura, oferta na mesma página a marca enquanto opção que possa atender às necessidades e expectativas do (possível) consumidor. Aqui, estamos nos referindo a uma situação de consumo. É possível que a mesma ênfase seja adotada em assuntos que envolvam crenças, leituras de cenário, abordagem de temas tabus e temáticas pautadas nas sociedades, o que requer atenção. Da mesma forma, pode ser apropriada com fins ao deslocamento de atenção ou para baralhar fatos e ênfases.

E1 ainda comenta uma situação em que esse caminho não gerou bons resultados:

**Eu já tive caso de ser banido de grupos, porque o administrador falou que eu estava postando muito produto daquela marca**. Eram alguns lançamentos e eu achei que era coerente. **O cara vê uma, duas, três, quatro postagens da mesma empresa, ele já identifica que você está querendo fazer algo comercial. Tem que usar com muita inteligência**. Se você ver, vai perceber que **o número de visualizações de um post ou de interações aumenta bastante quando você usa esse tipo de estratégia**. (E1)

Como ele/a se refere a “casos”, no plural, entendemos que foi mais de uma situação de exclusão de grupos na mídia social Facebook. Nesse trecho, há uma reafirmação de que é preciso empregar essa técnica com inteligência, para que seja acertada e assertiva. O último parágrafo, em especial, revela a efetividade do emprego da subcategoria que estamos discutindo, pois é relacionada ao aumento da visibilidade de um conteúdo.

O direcionamento de E1 refere-se à estrutura de “grupos” no Facebook. E13 e E4 também fazem referência a essa mesma possibilidade. E13 afirma que conteúdos institucionais são postados nas páginas oficiais e que, na sequência, eles são “distribuídos” nesses grupos, na mesma lógica de “anonimato”. E4, por sua vez, comenta sobre a infiltração de pessoas para acompanhar discussões que a organização deseja ter ciência.

Normalmente esses conteúdos são postados na página (*institucional*). Tem alguma coisa que vai para os grupos. **No caso dos grupos, uma pessoa vai lá e publica, sem se identificar que é da empresa**. (E13)

Uma construtora que foi cliente nossa e ela andava passando por um problema muito sério financeiro, naquela época que a crise imobiliária pegou mais pesado. A gente o tempo todo ajudou, apesar de que eles na época não seguiram alguns conselhos e tiveram muitos problemas por isso. O que aconteceu é que as pessoas começaram a não receber seus apartamentos e não tinham um retorno da construtora e começaram a formar grupos no Facebook para discutir. Então, moradores, donos de apartamentos faziam grupos e começavam a fiscalizar a obra. **E a gente começou a participar desses grupos, muito mais como usuários, para poder ter conhecimento do que se está falando ali.** (E4)

Nessa perspectiva, o enfoque deve estar em diagnosticar cenários, gerar visibilidade e direcionar os olhares sobre a organização ou gerar visibilidade sobre algo que se quer em detrimento de outros assuntos. Além disso, postar conteúdos com tons positivos pode visar a neutralização de pautas negativas que estão sendo ditas sobre a organização. Entendem que é mais próspero uma pessoa promover conteúdos sobre uma organização (ou acerca de algo que a conceba) do que ela própria se apresentar nesses espaços. Além dos grupos, também há falas que sinalizam que o mesmo encaminhamento se dá nas páginas/perfis oficiais. Segundo outro/a entrevistado/a:

Um caso muito forte (*de crise*) e de pouco tempo atrás foi da marca (*nome da marca*), que (*menção ao contexto da crise*). **Gerar mais discussão em uma rede social sobre isso não era a melhor coisa a se fazer, por mais que você entrasse ali infiltrado para defender a marca.** (E12-B)

Há uma menção clara, como podemos notar, a pessoas infiltradas que defendem a organização e ofertam opiniões que vão ao encontro das perspectivas de “posicionamento institucional”. Isso permite notar que a subcategoria não se limita ao espaço dos grupos, embora essa seja a associação mais clara em nossa pesquisa. Também não se restringe a dar visibilidade, pois pode ser empregada em sentido contrário. Segundo E10:

A gente monitora grupos, mas não se infiltra. **Têm clientes e alguns profissionais que são infiltrados mesmo para, se aparecer alguma menção negativa, eles vão lá tentar contornar a situação. E meio que funciona como uma cortina de fumaça, não vai resolver o problema do cliente. Eu não gosto disso, mas sei que existe.** (E10-A)

Esse é um exemplo que reforça nossa preocupação. Além disso, as entrevistas também evidenciam que infiltrar atores organizacionais que incidam sobre as discussões, a partir de perspectivas planejadas, pode não se limitar a seres humanos. E13 comenta que é possível criar personagens que se apresentam como uma pessoa, cuja gestão dos sentidos ofertados fique a cargo da agência e/ou da organização:



[...] É. Esse método tem funcionado<sup>90</sup>. **Teve um caso de um cliente que a gente criou uma "pessoa". Funcionou muito bem, também. Mas era um caso um pouco distinto. Era um público que cabia fazer esse tipo de coisa que não envolvia nenhuma transação financeira.** (E13)

O viés é de que essa experiência foi satisfatória. Notamos também que há preocupação do(a) profissional em afirmar que se constituiu em uma prática adequada por não envolver transações financeiras, tendo em vista que a estratégia visava a captar nuances sobre o comportamento das pessoas para revelar tendências e gerar conhecimento à agência. Contudo, questionamos essa leitura, pois o fim acaba se circunscrevendo na qualificação do assessoramento que realizam, o que naturalmente passa por trocas econômicas e respondem a objetivos de sustentação financeira. E11 comenta um caso consonante ao exemplo recém referido. Ele/a conta como uma organização francesa utilizou a mesma lógica para desenvolver uma campanha de comunicação:

Teve uma campanha também, acho que ano passado ou 2016, (...) veiculada para uma marca de bebida na França. **Eles fizeram em um perfil do Instagram de uma garota como se ela fosse uma influenciadora. Nunca aparecia a marca.** E a menina era super *hype*. E, nas fotos, ela sempre estava com uma bebida. Eles criaram o perfil e tudo da ordem do dia a dia lá, feliz com os amigos e tal. **Mas em todas as fotos do perfil ela estava com a bebida na mão. A menina ficou lá com cento e poucos mil seguidores. Fizeram o perfil acontecer! Foi tudo de propósito e, no fim, falaram "então, já reparou que toda a foto ela tem uma bebida?" e era uma grande campanha de conscientização do consumo de álcool e tal.** Ela é tão *hype* e está toda foto com uma bebida e todo mundo curtiu o perfil dela. **Esse foi um jeito inteligente de usar essas táticas muito veladas.** [...] Uma campanha muito legal que usou uma tática como essas, criar um perfil. **E se você usar umas táticas meio esquisitas consegue fazer isso também, facilmente. No fim das contas, a menos que você tenha um propósito como essa campanha da França, isso jamais vai ser ético e honesto.** (E11)

O exemplo é apresentado, como vimos, em um tom reflexivo e com um viés de como essa apropriação “velada” pode responder a preceitos éticos. De qualquer modo, ratifica que a composição de um personagem pode ser uma alternativa para o direcionamento da visibilidade, o que tem o potencial de influenciar discussões e/ou de tornar turvas as compreensões acerca de um fato/acometimento, assim como para a invisibilidade de algo.

Os relatos destacados permitiram configurar esta ênfase, que sinaliza: a) a possibilidade de inconformidade ética da subcategoria; b) a fragilidade da ênfase quando empregada em excesso, o que potencializa o risco de ilegitimidade das práticas; c) a percepção de que os resultados podem ser expressivos; e d) a possibilidade de criar

---

<sup>90</sup> O/a entrevistado/a se refere a inserir uma pessoa em grupo, como se fosse uma “pessoa comum”, mas em realidade é a própria organização falando.

personagens – perfis desenvolvidos a partir dos desejos das organizações, com potencial de adentrar o universo simbólico das discussões, como se fossem pessoas.

#### 6.4.2.5 “Compra” de audiência

Esta subcategoria foi construída a partir das discussões teóricas e por notícias que sinalizam essas práticas como incidentes, conforme vimos na introdução do estudo, e por uma contribuição de E11. Ela se refere à contratação de pessoas que passam a apresentar os sentidos desejados pelas organizações e a contrapor (ou a não reverberar) possíveis perspectivas indesejadas, o que se enquadra na noção de *astroturfing*, “estratégias complexas formuladas para criar a impressão de que existe um público se manifestando como uma forma de influenciar a opinião pública” (SILVA, 2013, p. 15).

Cabe destacar que Silva (2013), ao tratar sobre casos de *astroturfing*, assegura que eles vêm sendo visibilizados a partir de denúncias diversas, que ressaltam o impacto na formação da opinião dos públicos. Nas últimas décadas, conforme o autor (ibidem, p. 15), vários exemplos de *astroturfing* “se acumularam, envolvendo corporações multinacionais, agências governamentais de diversos países e grupos de pressão, fazendo com que o tema passasse a ter uma crescente importância no mundo contemporâneo”. Para exemplificar, partamos dos fragmentos de uma entrevista que mostra essa prática a fim de potencializar o número de seguidores na mídia social Instagram:

Já chegou cliente pedindo e tivemos casos de clientes falando, "mas não conseguimos comprar alguns seguidores?". E respondo "não, não se compra seguidores. Assim não se brinca!" (*risos*). **Não faz sentido, mas, infelizmente existe. É um mercado muito complicado.** (E11)

O cliente diz: "**mas posso comprar seguidores ou não posso? Ou contratar, basicamente, escravinhos chineses para ficar lá postando o dia inteiro e dando like em alguma coisa?**" “Oi? Sério? Estamos em 2018, pessoal.” Por favor, paremos com isso. **Mas gente ilícita existe em todos os campos da nossa vida, não só nas redes sociais, tristemente.** (E11)

Com sua fala, E11 nos revela uma dentre outras fragilidades que percebe no “mercado” da comunicação digital e no escopo e confiabilidade das práticas desenvolvidas nesse contexto. Entende que a regulação é ineficiente, o que contribui para que iniciativas como essa (a compra de seguidores) sejam desenvolvidas por algumas agências. Ela própria já foi demandada por um cliente que tinha esse desejo, o que a faz ponderar que isso realmente deve ocorrer.

Enquanto prática, nos leva a pensar que estas audiências podem ter o único desejo de potencializar o número de pessoas “conectadas” à organização. Porém, também pode ter relação com a “compra” de audiências mais qualificadas, que efetivamente tenham condições de incidir sobre o direcionamento da visibilidade. Do ponto de vista das consequências que essa apropriação pode gerar, a segunda alternativa é a que mais nos preocupa, porque, articulada a outras práticas, pode criar “cortinas de fumaça”, redirecionar a audiência, ofertar informações inverídicas, reduzir a visibilidade.

Eis os enfoques da subcategoria: a) a noção de que é uma prática que persiste nos contextos contemporâneos; b) a contribuição das insuficiências/fragilidades regulatórias para a potencialização de práticas com esse enfoque; e c) a dúvida sobre a (des)qualificação das audiências contratadas.

#### 6.4.2.6 Incidência ou contratação de influenciadores

Quando das discussões sobre os caminhos de (in)visibilidade, a associação a influenciadores foi recorrente. Como ênfase de uma categoria de direcionamento da visibilidade, refere-se à recorrência a influenciadores, de modo pago ou a partir da persuasão, para que assumam e visibilizem posturas que corroborem com o discurso e posicionamento organizacionais. Do ponto de vista teórico, a relevância dessa categoria pôde ser notada nos estudos de Johansen, Johansen e Weckesser (2016) – sobretudo a partir da noção de *faiholders* –, de Moussaïd (2013) e de Rasmussen e Ihlen (2017). Os últimos dois autores comentam a incidência de informações compartilhadas por interlocutores que têm alto grau de influência em contextos de interações sociais. A seguir algumas manifestações que indicam a relevância de influenciadores no contexto das estratégias de negócio e de comunicação digital das organizações:

**[...] a gente ainda tem toda infraestrutura de influenciadores e, em alguns casos, com clientes, no passado, já usamos bastante. O influenciador é um tiro muito grande para poder atingir um público muito pequeno.** Se você for contratar um Youtuber, você terá acesso nacional, praticamente. (E4)

**Hoje em dia, é uma tendência você usar influenciador e ganhar visibilidade.** (E7)

**Influenciadores é um outro jeito de conseguirmos nos fazer ouvir e espalhar histórias.** Muitas vezes, buscar chancela em outros lugares. Então, uma marca pouco conhecida ou, então, está entrando no mercado brasileiro. Normalmente, tendo em conta isso, **buscamos estratégias junto a influenciadores, que podem ser blogueiros, jornalistas, Youtubers.** (E12-B)

A recorrência a influenciadores, a partir dos relatos apresentados, está relacionada à propagação de mensagens a um volume significativo de pessoas. Afirmamos isso uma vez que os enquadramentos correlacionam essa prática a palavras como “grande visibilidade”, “acesso nacional”, “mercado brasileiro”. Assim, soa como alternativa oportuna quando se busca visibilidade significativa para uma organização, ou para um assunto que institucionalmente pareça/seja relevante. Chamamos atenção que a menção de E12-B sobre “espalhar histórias” pode ser vislumbrada a partir de um momento favorável, mas também no sentido de se contrapor a outras histórias que a organização não quer que tenha visibilidade, de modo a reduzir sua potência.

Uma alternativa de associação de influenciadores a uma marca está na contratação para que ele protagonize campanhas publicitárias, como é o caso mencionado por E7:

Para a *(nome do cliente)*, (...) **a gente desenvolveu uma campanha que nada mais era do que fazer a gravação com uma celebridade global.** No caso, a gente usou a *(nome da celebridade)* na primeira edição (...). A gente fez um vídeo disso. Enfim, e depois usamos isso em todas as plataformas do cliente. (E7)

Nessa situação há o emprego mais claro e visível desse tipo de técnica, situada no campo da publicidade. É um tipo de associação que requer atenção e cuidado das agências e organizações. Observemos as contribuições de E7 e E11:

A gente tem **muitas marcas que trabalham e utilizam influenciadores**, que conseguem, **nos perfis deles e em seus seguidores, trazer uma outra visibilidade para a marca.** Mas, historicamente, a gente já usou esses influenciadores para ações muito pontuais porque **entendemos como muito delicado o uso de influenciadores, afinal, eles sempre têm um passado.** (E7)

Certamente, **vai usar nossa capacidade de BI (*business intelligence*) para buscar todas as informações que possam ser levantadas, como, por exemplo, influenciadores que se relacionam bem ou mal ou termos bons e ruins para aquela marca.** (E11)

Os dois apontamentos atentam para cuidados ao recorrer a influenciadores. E7, especificamente, menciona os riscos imbricados pelas atitudes e histórico destas pessoas, que podem incidir nas leituras e compreensões sobre a organização. E11 comenta que há mecanismos de apropriação sobre o histórico de possíveis influenciadores, justamente para mitigar os riscos de associação e contribuir para tomadas de decisão acerca de quais pessoas possam potencializar os desejos de posicionamento de uma organização.

A associação de um influenciador com fins publicitários é apenas uma alternativa. Há trechos das entrevistas que sinalizam como as organizações os envolvem na tentativa de que eles as mencionem nas mídias sociais. Um desses caminhos é relatado por E10-A:

**Tem alguns eventos que a marca promove e o que fazemos é levantar alguns influenciadores para participar desses eventos. Às vezes dá certo, outras o influenciador pede um pouco mais do que o cliente queria.** Mas enxergamos com bons olhos esse tipo de ação com influenciadores. Até mesmo porque, por exemplo, **para Instagram funciona muito bem e YouTube, nem se fala! Mas na primeira plataforma, os influenciadores dominam.** Se você trabalhar a marca sem o apoio de algum perfil famoso, fica difícil. Ainda mais no nosso caso, pois **criamos os perfis do zero para o cliente no Instagram. Então, para fazer ele crescer de forma orgânica, é difícil. Precisa mesmo de algumas ações, coisinhas especiais, para alavancarmos crescimento e visibilidade.** (E10-A)

O/a entrevistado/a se refere à contratação de influenciadores para participarem de um evento e manifestarem suas impressões nos seus perfis nas mídias sociais. Menciona a questão de investimento e a necessidade de ter recursos para que essa prática possa ser viabilizada. Apresenta a disponibilidade financeira, portanto, como pressuposto para avançar nessa possibilidade, conforme fica mais claro neste fragmento:

**Quando a gente tem *budget* para trabalhar com influenciadores, a gente recorre a eles.** (E10-A)

Apropriamo-nos dessas falas de E10-A porque elas ratificam a importância que os influenciadores assumem no direcionamento da visibilidade. Essas pessoas, a partir da legitimidade que conquistaram, acabam influenciando sobre o que se fala e também como se fala nas mídias sociais. Muitos vêm se tornando famosos pelo nível de visibilidade e relevância que adquiriram. Vale ressaltar que, conforme E10, eles “dominam” algumas mídias sociais. Com isso, muitas organizações desejam figurar nas páginas dos influenciadores, o que passa por uma lógica de “compra de mídia”, pois os contratados recebem uma quantia monetária para dar visibilidade a algo.

Por outro lado, também há situações em que o acesso aos perfis dos influenciadores é orgânico, o que depende da natureza de negócio da organização. E10-A cita outra possibilidade de vinculação à figura de um influenciador:

Hoje, a gente trabalha tendo como um dos principais clientes uma empresa do segmento de maternidade. **O que acontece muito é que, quando uma celebridade tem o seu bebê na maternidade que atendemos, nossa, isso gera um *buzz* enorme. Hoje mesmo, estamos correndo para publicar vários *posts* e *reposts* da mamãe famosa que teve o bebê lá.** (E10-A)

Além dos influenciadores de alto impacto em termos de alcance, também há os microinfluenciadores, que são pessoas cuja opinião e comportamento costumam inspirar e incidir sobre um grupo menor de pessoas. E12-B nos apresenta este enquadramento e como essa prática é conduzida pela agência:

Em determinadas ações, **trabalhamos com influenciadores e para outros projetos trabalhamos com microinfluenciadores, objetivando impactar determinadas regiões que estão alinhadas com a estratégia que tenhamos dentro do Facebook para impactar aquela região segmentada e tudo o mais.** [...] **Os microinfluenciadores são influenciadores segmentados por regiões e não necessariamente eles precisam ter um alcance muito grande.** Ou seja, não necessariamente é uma menina de Ribeirão Preto que tenha 1 milhão de seguidores. O que importa, e é relevante quando fazemos a busca por essas pessoas, é que elas tenham influência dentro do universo delas. É mais ou menos aquela menina que é muito popular na sua escola, sabe? Ela poderia não fazer com que mil pessoas comprassem aquele tênis, mas quem tivesse em volta dela ia comprar. Essa relevância é o que buscamos e temos trabalhado mais atualmente. **São esses microinfluenciadores porque, invariavelmente, os blogueiros ficaram com essa cara muito de "pagos", muito propagandístico e eles tentam forçar. E não tem uma cara tão de "vida real". Acho que é o que trabalhamos mais e em todos segmentos. A gente mapeia isso "na unha".** (E12-B)

Destacamos o comentário de E12-B de que essas pessoas costumam provocar sentidos de “vida real”, o que pode interessar às organizações. Muitas vezes, recorrer a elas passa pelo intuito de que os públicos não percebam que a menção a uma organização é paga. Ao contrário, as agências tendem a perceber como positiva que tal alusão soe como “natural”, justamente por essa capacidade de “transparecer verdades”, como se fosse um hábito de vida do influenciador, e não que ele tenha sido contratado para isso. O/a entrevistado/a ressalta ainda que, chegar ao nome dessas pessoas envolve pesquisas que contam com parâmetros quantitativos além da sensibilidade de quem conduz a estratégia.

**O Facebook tem algumas coisas que conseguem ser entregues a nós gratuitamente, como quem são as pessoas que mais influenciam o público que você tem na sua página. Ele tem uma automação que traz isso. Só que você também tem de ficar entrando e vendo se aquilo é relevante, um por um.** De qualquer jeito, é um trabalho ainda muito braçal. O mercado tem ferramentas que fazem isso automaticamente. A gente já até teve reuniões com alguns desses fornecedores, mas, para nossos clientes, elas são muito caras. (E12-B)

A fala dos sujeitos entrevistados, como vimos notando, voltam-se para as apropriações formais e “institucionalizadas” daqueles que têm a capacidade de influenciar. Nossa leitura, contudo, é que, dada a relevância dessas pessoas, elas também podem contribuir para o direcionamento da visibilidade em situações aparentemente menos comerciais, nas quais manifestam opiniões, destacam fatos, emitem pareceres. E7 apresenta este sentido:

**Acabamos partindo para esse caminho: colocar pessoas de referência, sim, falando em nome da (nome do cliente) para tentar amenizar aquele tema e trazer todos para perto.** (E7)

Portanto, isso pode ser apropriado como estratégia pelas agências e organizações, tendo em vista que os públicos têm na figura do influenciador uma referência. A

problemática está no fato de que, possivelmente, essa associação nem sempre seja ‘transparente’ e gere leituras de que a opinião manifestada seja de fato “genuína” (ou, à luz das reflexões de Goffman [2009], não seja uma representação cínica), o que pode dificultar ou impactar na (in)compreensão de algo.

Para fechar, destacamos os enfoques da subcategoria: a) a relevância contemporânea assumida pelos influenciadores, no comparativo com outras possibilidades de presença digital; b) a correlação primária com práticas de publicidade; c) os cuidados que envolvem associar uma organização a uma figura pública; d) as outras alternativas de incidir sobre os influenciadores e buscar "apoio"; e e) a existência de influenciadores mais localizados e segmentados, descritos como microinfluenciadores.

#### 6.4.2.7 Desequilíbrio de um concorrente

Apresentamos mais uma subcategoria que pode ser empregada para o baralhamento de fatos, a fim de dificultar a compreensão de uma situação. Diferente de outras ênfases que contam com um conjunto de elementos, essa subcategoria emergiu de um único fragmento, o qual transpareceu nos relatos de E1. Segundo ele/a:

**Tem casos de reclamações que a gente vê que, claramente, é algum concorrente. (E1)**

O/a entrevistado/a se refere à sua constatação de que há reclamações que são manifestadas nas mídias sociais como experiências insatisfatórias dos públicos, mas que em realidade advém de concorrentes. No contexto do nosso estudo, a atitude pode ser lida como o desejo de desviar o enfoque de situações “negativas” da organização assessorada, de modo que a visibilidade recaia sobre um concorrente. Em situações de crise, por exemplo, a subcategoria pode ter a capacidade de redirecionar o foco de visibilidade, “lançando sombras” sobre aquela que originalmente está vinculada a uma situação-problema. Também, pode mover os públicos a reavaliarem algo, uma vez que novos sentidos (e parâmetros) são ofertados.

São enfoques da subcategoria: a) a visibilidade de uma situação-problema, verdadeira, ou não, motivada por um concorrente que queria baralhar fatos e compreensões; e b) a capacidade de deslocar a visibilidade, reduzindo o foco de algo que não soe relevante/oportuno à uma organização.

#### 6.4.2.8 Otimização da visibilidade desejada nos mecanismos de busca

Para concluir as subcategorias desta estratégia, apresentamos uma última ênfase, que considera o emprego de técnicas de *Search Engine Optimization* (SEO) para potencializar versões da organização sobre determinada pauta ou assunto. Embora não incida especificamente na ambiência das mídias sociais, essa subcategoria ganha relevância pela contribuição dos mecanismos de busca para as impressões que transitam nesses espaços. A percepção que colhemos de algumas entrevistas é a de que os sentidos que circulam nos mecanismos de busca são decisórios/decisivos para a (in)visibilidade de algo em *sites* como Facebook, Instagram, YouTube, dentre outros. Para falarmos dessa ênfase, é preciso considerar a relevância das estratégias de SEO no contexto dos desafios da presença digital das organizações. Esta nuance emerge em falas como:

**Organicamente, a gente busca aumentar o alcance tanto através de estratégias de SEO e tenta entender o que as pessoas estão falando mais.** (E12-B)

Outra coisa que eu acho bem impactante, é a questão do *mobile* que é algo impressionante. Há um ano estávamos discutindo sobre *mobile first*, ou seja, tudo que produzimos precisa ser *mobile first*. **Hoje em dia, debatemos sobre o tom de voz das pessoas quando fazem busca por voz. Eu tenho que pensar a minha estratégia de SEO conforme o que as pessoas falam no celular.** Pra falar com o telefone a gente usa a voz, pra falar com as outras pessoas a gente usa *emoji*. Então a dinâmica muda muito. A todo o momento a gente está sendo provocado para mudar alguma coisa, rever uma estratégia ou fazer algo diferente a partir daquilo ali. (E5)

A segunda abordagem, de modo especial, nos parece reveladora sobre os desafios e os pontos de atenção que envolvem as estratégias de SEO. O/a profissional menciona que há reflexões e estudos sobre o modo como as pessoas verbalizam o nome das marcas das organizações que assessoram. Desse modo, é possível qualificar a visibilidade e ter mais relevância nos mecanismos de busca, inclusive em situações em que a pesquisa ocorra por voz – e não por texto. Acreditamos que esse viés clareie quão apuradas são essas técnicas.

Complementarmente, conforme E1, assim que se identificam os termos mais pesquisados nos mecanismos de busca, eles passam a compor os conteúdos institucionais publicados nos portais de uma organização. O propósito é contribuir para que as páginas desses *sites* sejam ranqueadas com qualidade e ofertadas dentre as primeiras opções, no momento em que alguém busca tais expressões.

Então, **segundo no exemplo da caixa de som, a gente identificou que as pesquisas, através do Google Adwords, apontam que "caixa de som portátil" é o termo mais pesquisado quando alguém vai pesquisar sobre esse assunto.**



**Então, tem que ter isso no conteúdo, no texto da página em que você vai trabalhar.** Porque o SEO, o termo, está lá. (E1)

No contexto de situações de risco ou crises, essa técnica também é empregada, o que nos motivou a citá-la nesse conjunto de ênfases. Percebemos que se constitui como caminho possível para o direcionamento da visibilidade em uma fala de E7, destacada a seguir. Antes, é importante destacarmos que E7 se refere a um programa televisivo veiculado nacionalmente; que a pauta, que iria ao ar na semana seguinte, envolvia uma organização assessorada; e que o prognóstico era o de que potencializaria uma crise que iniciou há mais de um ano, e ainda era incidente.

**O que aconteceu é que sabíamos de alguns temas tratados e não tínhamos como evitar sua menção. Então, como faríamos para que, depois de mencionados os termos, as pessoas fossem procurá-los e encontrassem determinadas respostas? A gente acabou produzindo conteúdos, como vídeos para YouTube com especialistas da região.** (E7)

Ou seja, como tratava-se de algo sobre o qual a agência e a organização citada não poderiam incidir – não era possível evitar que o programa fosse ao ar –, a estratégia adotada envolveu a produção de conteúdos audiovisuais e a tentativa de posicioná-los com relevância nos mecanismos de busca. Em síntese, o propósito foi otimizar e facilitar o acesso a esses conteúdos, que continham vieses e enquadramentos institucionais. Um ponto de atenção é que as falas carregaram a autoridade de especialistas da região, o que tende a gerar a sensação de veracidade e confiabilidade. Desse modo, a fala institucional não é visibilizada pela própria organização; ao contrário, evita-se propositalmente tal associação. Parece-nos que esse aspecto redimensiona a capacidade de baralhar os fatos e gerar incompreensões e tem potência para ferir gravemente noções básicas de ‘transparência’ e conformidade. A prática vai ao encontro do que afirma Moussaïd (2013): a percepção de um risco (e da gravidade que o cerca) tende a ser menor quando a fonte da informação é confiável. Ou seja, uma vez que há conteúdo com sensação de legitimidade, de verdade, ele acaba contribuindo para a mitigação de algo que possa ganhar potência. É isso que a organização assume no caso relatado.

Ainda sobre o mesmo caso, porém em outro período, a medida adotada a partir da diagnose de enfoques sensíveis foi a produção de conteúdos sobre outras abordagens do mesmo assunto, as quais poderiam ser foco de atenção em algum momento. As informações foram publicadas no próprio portal da organização. A lógica é a mesma: na medida em que

as pessoas buscam “explicações” sobre um tema, o desejo é que elas encontrem as versões oficiais, as falas institucionais e autorizadas, como podemos perceber a seguir:

Por exemplo, **teve um surto (*de uma doença*) e nos antecipamos fazendo um vídeo (...) falando quais eram as áreas que realmente tinham o risco de contrair a doença e se isso se deve à região mesmo ou se foi o (*menção ao episódio que gerou a crise*). Era, no caso da (*nome do cliente*), **pegar alguns temas que seriam abordados, se antecipar e posicionar**. Dizíamos "olha, isso já foi feito, acontece assim e foi dessa forma". Esse é um exemplo. **Produzimos conteúdos e fomos deixando eles no nosso site. Nesse caso, não publicávamos proativamente nas mídias sociais. Utilizamos o recurso de SEO. Produzimos esses conteúdos para que, quando uma pessoa os pesquisasse, encontrasse essas respostas.** (E7)**

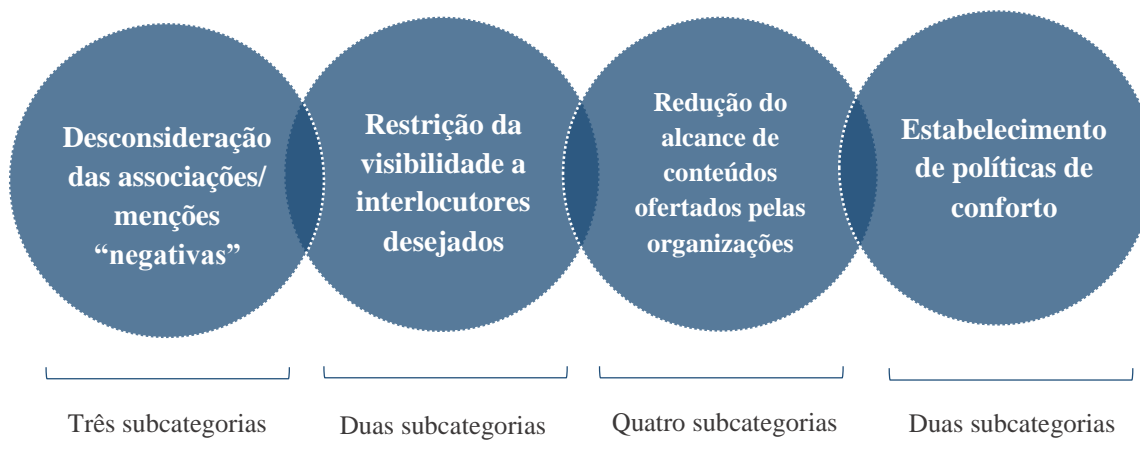
Assim, as organizações agem sobre a direção da visibilidade, e isso pode ser usado para dar visibilidade a determinadas informações, auxiliando a esclarecer os públicos, mas também pode ser usado estrategicamente para reduzir os níveis de visibilidade de algo que a organização considera ruim para si, à medida que ela promove a visibilidade sobre outros temas e/ou conteúdos que passam a disputar ou mesmo a ocupar o “centro da cena”.

Nesta subcategoria, tratamos dos seguintes enfoques: a) a extrapolação das estratégias de (in)visibilidade nas mídias sociais dessas ambiências, uma vez que os(as) entrevistados/as destacam correlações com os mecanismos de busca; b) os desafios que envolvem as técnicas de SEO; c) a apropriação desses recursos com o propósito de direcionar a visibilidade; d) as nuances das narrativas desenvolvidas com fins a produzir os sentidos desejados; e e) as nossas inquietações do ponto de vista de conformidade ética.

## 6.5 ESTRATÉGIAS COM O PROPÓSITO DE INVISIBILIZAR

Após discutirmos as estratégias que tem o propósito de realizar diagnóstico de (in)visibilidade de situações-problema e aquelas que se dedicam ao direcionamento da visibilidade, partimos para as que desejam tornar invisível. São quatro as categorias que respondem a esse propósito, as quais revelam um conjunto de 11 ênfases (Figura 21).

**Figura 21** – Estratégias com o propósito de invisibilizar



Fonte: elaborada pelo autor (2018).

A categoria “desconsideração das associações/menções ‘negativas’” reúne alternativas adotadas pelas organizações que ignoram as situações-problema nas mídias sociais, ao menos no que se refere à visibilidade de posicionamentos institucionais. Já “restrição da visibilidade a interlocutores desejados” resulta de ênfases que visam a limitar a visibilidade a um segmento (ou a segmentos) de públicos, de modo a invisibilizar algo aos demais interlocutores. A categoria “redução do alcance dos conteúdos ofertados pelas organizações” pode ser sintetizada como uma aparente visibilidade, que é conduzida a partir de recursos sociotécnicos com fins a “tornar invisível”. Por fim, “estabelecimento de políticas de ‘conforto’”<sup>91</sup> envolve a criação prévia de políticas ou diretrizes que contribuam à invisibilidade – são definidos temas acerca dos quais a organização não se manifesta/envolve, bem como orientações sobre a postura desejada dos empregados nas mídias sociais. A seguir apresentamos cada uma das categorias, assim como as subcategorias que derivam de cada uma delas.

### **6.5.1 Desconsideração das associações/menções “negativas”**

Conforme comentamos, essa categoria se revela pelo não envolvimento da organização em discussões e/ou menções que demandariam posicionamentos institucionais.

<sup>91</sup> O modo como a nominamos essa categoria é uma metáfora que representa iniciativas/diretrizes que tenham o potencial de deixar as organizações em situações mais confortáveis.

Para quem transita pelas mídias sociais e se depara com a aplicação (a materialidade simbólica) dessa estratégia, a leitura tende a ser de que a organização está ignorando uma situação-problema, como se ela não fosse relevante. A partir das entrevistas, foram três as ênfases percebidas e elas estão dispostas na Figura 22 – subcategorias e núcleos de sentido que as conformam.

**Figura 22** – Subcategorias da estratégia "desconsideração das associações/menções 'negativas'"



Fonte: elaborada pelo autor (2018).

A primeira subcategoria, da esquerda para a direita, envolve o silenciamento diante de um assunto que está em pauta e que, a priori, "exigiria" posicionamento da organização – o que pode se inserir em crises de médio e alto alcances, mas também em situações cotidianas, quando as organizações são convidadas ao "diálogo", porém optam pelo que denominamos "sair de cena". A segunda, "exclusão ou ocultação de comentários e/ou postagens", está relacionada com a não permissão da organização de que algo que a comprometa se mantenha visível – ao menos no que, tecnicamente, é possível intervir. Para concluir, a subcategoria "condução da conversa para um ambiente privado" pode ser sintetizada como o direcionamento das trocas entre a organização e seu(s) interlocutor(es) para espaços das mídias sociais que não ficam visíveis publicamente. Na sequência detalhamos cada uma das subcategorias.

### 6.5.1.1 Esquiva de pronunciamento ou não pronunciamento

Descrevemos esta subcategoria como o silenciamento da organização em relação a algum assunto que a envolve e está pautado, como o ato de “sair de cena” para evitar visibilidade, foco e atenção. Observemos o trecho extraído da entrevista de E4:

**Nesse caso, pensamos ser melhor não nos envolvermos nessa briga. Deixa isso para lá!** (E4)

**Algumas marcas abstraem o problema. A (nome do cliente) fez todo um trabalho após a Lava Jato. No entanto, a (nome de concorrente do cliente) não citou nada em sua comunicação [...].** (E6)

Para além de não falar sobre algum tema específico (sobre o que se deseja silenciar), também há a possibilidade de se lançar sombras sobre a visibilidade da organização como um todo, de modo que as falas autorizadas, institucionalizadas, sejam descontinuadas por um período de tempo em que a organização não deseje ocupar o “centro do palco”. Assim, agências e organizações pressupõem que estar ausente é uma alternativa interessante diante do propósito de não visibilizar. A decisão por não se pronunciar passa pela clareza de quem são os sujeitos envolvidos em determinada situação. E5 comenta que já reconhecem quando são manifestações de pessoas que, periodicamente, falam algo negativo sobre as organizações que atendem:

**A primeira coisa que se deve fazer é analisar e verificar o perfil das pessoas que estão falando sobre o assunto.** Por exemplo, a gente tem clientes que pessoas batem recorrentemente neles, de dez em dez dias o cara posta algo bombástico, como “vazou o óleo não sei aonde”, “cortaram uma árvore não sei aonde”, “um cara tropeçou na frente da empresa”. **São pessoas que procuram algo para falar e ficam esperando o retorno da empresa. Se esse cara não ir adiante com isso, tu não contingencia, vai ser só um cara gritando aqui na frente. Aí a gente vai dizer que é louco, deixa ele ali.** (E5)

Em tais conjunturas, a decisão é por não protagonizar a discussão, mas recorrer às subcategorias da estratégia “monitoramento de situações-problema” para avaliar mais à frente a necessidade de outros encaminhamentos. Como vimos, a metáfora para se referir a um solicitante com essas características é de um “louco” gritando, cuja opinião não precisa ser considerada, a não ser que isso tome outras proporções e ameace a “estabilidade” da organização. Um fragmento da entrevista de E7 vai ao encontro dessa linha de pensamento:

**A gente orientou eles (os clientes) a não dar mais audiência para essas pessoas iniciarem discussões em que não vamos conseguir que eles compreendam.** (E7)

Ao observarmos o contexto em que esse trecho se insere, notamos que há uma certa preconceção de que a opinião “correta”/idônea, assim como o ponto de vista “adequado”, é o das organizações. Afinal, sinaliza a inviabilidade de adentrar em uma discussão dada a dificuldade de compreensão dos possíveis interlocutores. É preferível “deixar o palco”, antevendo que essa é a alternativa menos danosa à “imagem-conceito” da organização assessorada. Outros/as entrevistados/as comentam sobre a necessidade de avaliar a dimensão de uma situação e a quantidade de envolvidos, antes da decisão de esquivar de pronunciamento. É o que afirma, por exemplo, E5:

**A gente tinha um cliente em um parque industrial gigante e a comunidade da volta começou a reclamar sobre a emissão de gases. Então, veio o (veículo de comunicação) e fez uma matéria, mas só duas pessoas reclamaram depois disso. Então, talvez se tivéssemos respondido àquelas duas pessoas, aí sim, a coisa ia explodir. A gente deixou aquelas duas reclamações ali e não interagiu, ficou desse jeito, não repercutiu em nada.** Depende muito da situação e de como tu vai lidar com ela. (E5)

As ponderações dos/as entrevistados/as envolvem a perspectiva de deixar que as pessoas se expressem, respeitando a natureza e a dinâmica das mídias sociais, porém sem se envolver:

**A gente percebe também que são assuntos que em determinado momento geram engajamento, mas se a marca não ficar brigando e deixar a pessoa se expressar...** E a gente manteve esses comentários da pessoa lá, não ocultou, ao contrário de algumas marcas que acabam se posicionando e escondem comentários negativos, isso só gera mais frustração nesses usuários e faz com quem eles continuem indo em todos os *posts* e comecem a reclamar de uma forma desenfreada. (E7)

E3, no entanto, assume outra perspectiva. O olhar dele parte de como a agência conduz os investimentos pagos<sup>92</sup> em contextos nos quais não quer que uma organização seja mencionada, tendo em vista o potencial impacto negativo. Recorre ao exemplo de um cliente do ramo de seguradoras:

No nosso caso, assim, **a gente teve uma questão esse ano, mas aí a gente negativou (o investimento) no estado do Rio de Janeiro devido à incidência de assaltos a carros. A gente negativou a praça, mas por conta de uma demanda e para não gerar oferta do produto em um mercado que está dando prejuízo.** Isso pra seguro, né? **Então, a gente ficou um tempo sem investir na praça do Rio de Janeiro, por conta da incidência alta de assaltos.** Porto Alegre e Rio de Janeiro estavam com uma incidência muito alta. Então, a gente negativa nesses pontos. (E3)

---

<sup>92</sup> Apresentamos algumas possibilidades de investimentos pagos para promoção de conteúdos e aumento da visibilidade no item 6.4.2.3. Embora a discussão, naquele momento, girasse em torno da “promoção de outros enfoques a partir de investimento pago”, é possível compreender a que alternativas de visibilidade estamos nos referindo.

Em sua fala, afirma que descontinua qualquer investimento que possa dar visibilidade à marca quando assuntos com os quais não querem se envolver vêm à tona. A decisão, segundo ele, não se restringe a objetivos mercadológicos, mas abarca, sobretudo, preocupações com a reputação da organização. Assim, lançam sombras sobre a visibilidade como um todo. Evitam qualquer exposição, para que sejam associados o menos possível com as discussões. Mesmo que estejam com uma campanha em andamento, o investimento é suspenso, como pudemos perceber. A mesma decisão de sair “integralmente” de cena pode ser notada na fala de E11. Agora, o exemplo envolve uma organização assessorada do ramo de petróleo e gás e também recai sobre os conteúdos orgânicos:

Quando atendemos a (*nome de cliente*), por exemplo, **em determinado momento, estourou um monte de coisas acerca do "Petrolão"**. A (*nome de cliente*) **não tinha nada a ver com o tema em si, mas é uma empresa de petróleo e gás. Então, muitas vezes eu tinha programado um *post* para falar de um equipamento da (*nome de cliente*), petróleo e gás, super *geek*, para tentar mostrar a marca. E a gente falava "opa, mas semana que vem, quando esse *post* está programado, tem uma audiência do "Petrolão". Vamos evitar"**. Então, às vezes são coisas muito simples que a gente pensa que não **precisa falar disso agora para que alguém venha aqui e fale (*sinais bruscos com as mãos*) "não sei o quê!" e ainda atrairmos algo desnecessário.** (E11)

Outro comentário que enquadramos nessa subcategoria envolve nuances sobre o tempo de duração desse tipo de técnica, quando adotada pelas organizações. Depois da decisão por não se posicionar, E10-A comenta que a postura dos clientes é evitar o assunto por um período, até que se sintam confortáveis e, em alguma medida, seguros, para retomar a associação e vinculação à temática.

O que geralmente acontece é isso: **tem um tema que a gente sabe que pode vir a gerar uma crise e, por experiência com o cliente, ele prefere evitar esse tema por um tempo.** O que fizemos foi, justamente, propor uma campanha para esclarecer e falar que não. A postura do cliente em relação a esse determinado tema é diferente do que aconteceu. Propomos isso, mas, é um cliente muito cauteloso. **Eles preferem evitar o assunto. Ficamos alguns meses sem tratar do tema e depois retomamos.** [...] **Geralmente é isso que ocorre.** (E10-A)

Esses são os dados que motivaram a criação da subcategoria, cujos principais enfoques são: a) a associação do não pronunciamento com a capacidade de invisibilizar; b) a premissa de ter clareza sobre quem são os sujeitos envolvidos, antes de optar por esse caminho; c) a suspensão de investimento pago nessas situações; e d) a reflexão sobre o tempo de duração (a persistência) desta técnica e suas apropriações, uma vez assumida pela agência e organização. Na sequência, apresentamos outra subcategoria.

### 6.5.1.2 Exclusão ou ocultação de comentários e/ou postagens

Esta subcategoria agrega práticas em que as agências e as organizações apagam menções e comentários que não atendem às aspirações de posicionamento e, igualmente, que não dialogam com as imagens-conceito desejadas. Para isso, utilizam recursos das mídias sociais de exclusão ou ocultação. Há um conjunto de falas que negam essa técnica, por sua condução pouco “transparente”, porém ela é assumida em outros trechos, como destacamos a seguir:

**Às vezes os clientes ainda pedem para apagar (comentários das pessoas). Acontece da própria empresa apagar e não é tão interessante.** (E2)

Na verdade, "abafar" eu, particularmente, não acho isso adequado. **Apesar de que algumas vezes o cliente peça para fazê-lo.** (E4)

Ah, **sempre tem clientes que pedem para apagar, para tirar do ar.** (E5)

**Não deixar a discussão se estender, aberta, para todo mundo.** Você oculta o comentário porque é possível. Quem continua vendo é a pessoa reclamante, já as outras pessoas não visualizarão isso. (E1)

Tais falas reconhecem, portanto, que é uma alternativa vigente ainda que, em alguns casos, a agência possa se mostrar contrária. Há outras falas que vinculam essa prática a políticas previamente “combinadas” com os interlocutores, de que não são aceitas expressões de baixo calão ou que infrinjam regras de ordem jurídica e legal, o que tornaria legítima a exclusão de manifestações dos públicos, quando contempladas por essas regras. Observemos:

**Se algo foge à regra, realmente sendo essa regra combinada com os usuários antes em uma política de privacidade, o post pode ser apagado e a gente abre um canal de comunicação fora da página.** Mas, avaliamos muito o consentimento de acordo com o momento. Às vezes, você fazer uma ação dessas pode esquentar mais o problema do que resolver. (E4)

**Dependendo do caso, a empresa toma a decisão de excluir ou não o comentário, mas são casos extremos que o pessoal não começa a respeitar o ambiente.** Começam a falar palavrão, essas coisas. **Ou, então, você vê que a pessoa não quer solução, quer audiência – o reclamar por reclamar.** (E1)

**O cliente queria tirar o post, excluir todo mundo. Teve coisas que deixamos passar, pois ele queria muito.** No final, isso trouxe mais repercussão. (E6)

Então, os/as entrevistados/as ponderam sobre os impactos da exclusão de um comentário ou mesmo de uma postagem da organização que acaba tomando rumos não previstos e indesejados. Há uma clara associação de que o ato pode, ao invés de invisibilizar, direcionar a visibilidade, uma vez que a exclusão seja percebida e questionada publicamente, mesmo que haja resguardo em políticas e diretrizes. Contudo, assume-se que é um



encaminhamento que realmente ocorre no contexto da gestão e operacionalização da presença das organizações nas mídias sociais.

Agora, vejamos um excerto do relato de E2:

**[...] Eu vejo situações de não dar atenção, de fingir que não viu e apagar *post*. Apagar *post* é uma coisa que destrói. Claro que dependendo do fator, podem ser questões jurídicas ou que estão infringindo algo e, então, tem que tirar mesmo.** Agora, apagar porque ficou feio para ti é muito errado. As pessoas caem em cima. (E2)

Chama atenção a última frase do trecho destacado de E1, quando relaciona a possibilidade de exclusão a “pessoas que não querem solução, e sim audiência”. Aqui, abre-se margem para que a exclusão não se limite a aspectos previamente acordados, mas que incidam também sobre movimentações que tirem as organizações de zonas do conforto e as incomodem.

Além da exclusão propriamente dita, quando se elimina permanentemente algo de uma página ou perfil institucional, há a possibilidade de ocultar. O sentido que apreendemos nas entrevistas se refere a um recurso da mídia social Facebook. Ocultar refere-se à possibilidade de retirar a visibilidade sobre comentários feitos na página, geralmente negativos. É o mesmo recurso que costuma ser utilizado para invisibilizar *spams* ou conteúdos que contenham linguagem explícita ou associação sexual/discriminatória. Quando isso é feito, a pessoa que publicou o comentário não percebe que ele foi ocultado. Este interlocutor tem a sensação de que ele segue publicado, enquanto em realidade a sensação é falsa. Outras pessoas não saberão que aquele conteúdo existe, uma vez que ele não é apresentado abertamente. Fica realmente oculto. A seguir, falas que tratam dessa prática:

**Alguns comentários eram ocultados.** Falamos "gente, mas as pessoas vão criticar! Vocês sabem que erraram, sabem bem o que fizeram, e temos de começar a falar sobre isso". (E11)

**Aqui a gente teve problema com uma conta que a gente atende, pois eles queriam ocultar os comentários das interações.** A gente falava que não, pelo amor de Deus, para com isso! Isso porque você não escuta o seu cliente, você só manda ele calar a boca. **Você não está tentando resolver a situação, você apenas cala a boca do cliente assumindo que está errado.** (E6)

**O que acontece, não é sempre o caso, mas, mesmo conosco não recomendando, o cliente vai e oculta algumas reclamações. Então, tentamos só continuar o monitoramento, mais específico para essas menções que foram ocultadas, para ver se a pessoa percebe ou não, porque a coisa pode gerar um outro problema a partir disso.** Temos essa preocupação de não apenas não ocultar, mas não deixá-la reclamando sozinha. (E10-A)

Novamente, as menções são apresentadas pelos profissionais das agências em uma ideia de contrariedade a essa prática das organizações. A associação de E6 ao ato de ocultar comentários é bastante reveladora: “você (organização) só manda ele (o interlocutor) calar a boca”. O movimento vai de encontro à noção de ser resolutivo, como vimos no item 6.4.1.4, quando tratamos de caminhos para direcionar a visibilidade. E10-A revela a articulação de estratégias ao afirmar que um movimento subsequente à ocultação de postagens, que é o monitoramento do perfil do interlocutor que teve sua manifestação “escondida”. Isso se insere nos esforços de diagnosticar a (in)visibilidade e adotar iniciativas, caso algo seja caracterizado como risco, o que permite que os movimentos desencadeados por uma organização sejam ágeis e potencialmente acertados.

Um último aspecto que ressaltamos advém de E11:

[...] Se alguém entra lá xingando a empresa, chamando de “filha da puta”, a gente “obviamente” vai ocultar o comentário. **Mas ocultamos e respondemos àquela pessoa.** “Poxa, olhe lá os termos de uso da página”. Ofender qualquer pessoa lhe coloca para fora. Você não pode fazer isso. **Falamos *inbox* o que fica claro nos termos de uso da página. E, quando vemos que é uma ofensa muito séria, vamos contar a ela que ocultamos seu comentário porque é uma ofensa e não está em nossos termos. Mas jamais vamos omitir informações ou qualquer coisa nesse sentido.** (E11)

Assim, E11 ratifica a ocultação como prática chancelada por políticas previamente visibilizadas e articula esse encaminhamento com a próxima subcategoria que apresentamos. Após ocultar um comentário, por exemplo, a agência, em nome da organização, contata a pessoa *inbox* para “justificar” o que a levou a invisibilizar a manifestação.

Há ainda outras possibilidades sociotécnicas que podem ser realizadas pelas agências e organizações. No Facebook, por exemplo, uma postagem pode ser ocultada por um determinado período, quando se quer invisibilizar algo. No momento em que a pauta sai de foco, e não é mais percebida como risco, é possível reapresentar o conteúdo, como se nunca ele estivesse oculto. Esse também pode ser um recurso utilizado pelas organizações com o propósito de não visibilizar.

Para concluir a subcategoria, resumimos os enfoques que a compõem: a) a contrariedade manifestada por algumas agências em relação à essa prática; b) a ocultação ou exclusão de conteúdos pelas organizações, independentemente das ponderações das agências; c) a reflexão sobre a efetividade da exclusão e ocultação de conteúdos; d) a existência de políticas/diretrizes que resguardam a execução do que prevê esta subcategoria;

e e) a articulação da exclusão com o monitoramento de perfis e com a condução da conversa para ambientes privados, tema da próxima subcategoria.

### 6.5.1.3 Condução da conversa para um ambiente privado

Uma última ênfase da categoria “desconsideração das associações/menções ‘negativas’” envolve o direcionamento das trocas entre agência/organização e seus interlocutores para ambiências que não sejam visíveis “publicamente”. Este recurso transparece em algumas falas, como as que ressaltamos a seguir:

Sendo uma empresa grande, sempre tem bastante reclamação. Qualquer empresa de eletrônicos que você acompanhar nas mídias sociais, você verá reclamação. **O que acontece é o que eu te falei, de entrar em contato imediatamente com o responsável, tentar entender o problema dela, levá-la para uma (conversa) particular.** (E1)

**Tentamos sair dos comentários e chamamos *inbox* para tentar fazer um atendimento mais personalizado e não gerar um tumulto muito grande ali. Então, foi uma saída que tivemos.** (E9)

[...] **o que fazemos geralmente com as reclamações é sempre tirar do público para o privado. Manda para o *inbox* para ver se conseguimos, pelo menos, controlar aquilo para que não chegue em outras pessoas com reclamações semelhantes, o que pode acontecer. E que não se perca o controle.** (E10-A)

Eu tenho combinado com meu cliente uma resposta, como "**olha, a gente pede que você direcione todas essas suas dificuldades via *inbox*, aqui, que a gente vai abrir um chamado e te ajudar a resolver esse problema**". Essa é uma situação que acontece. (E7)

É notório que esse encaminhamento não tem relação apenas com a resolutividade do que está sendo demandado. Mais que isso, há uma preocupação de controlar a visibilidade de algo, tornando-o, justamente, invisível. Na medida em que essas interlocuções não ficam expostas em espaços “abertos”, restringe-se o potencial de que outras pessoas corroborem suas percepções, o que as faria ganhar força e expressividade.

Reiteramos a associação dessa ênfase com a anterior. Segundo E4, a condução de uma conversa para um ambiente privado também pode ser uma atitude desencadeada logo após uma situação de exclusão ou ocultação (item 6.5.1.2). O relato diz o seguinte:

**Se algo foge à regra, realmente, sendo essa regra combinada com os usuários antes em uma política de privacidade, o *post* pode ser apagado e a gente abre um canal de comunicação fora da página.** (E4)

Ainda, é oportuno comentar uma fala de E10-A, que se refere a um caso em que orientaram a organização a se posicionar publicamente acerca de uma situação-problema, o que não ocorreu. A resposta ao solicitante se limitou ao ambiente *inbox*:

O que aconteceu é que **fizemos todas as orientações, inclusive, que o cliente se posicionasse publicamente a respeito do tema. O que não foi feito. Eles resolveram só responder à pessoa que iniciou a reclamação** e nem foi de forma pública, **só enviaram a mensagem *inbox* para a pessoa.** (E10-A)

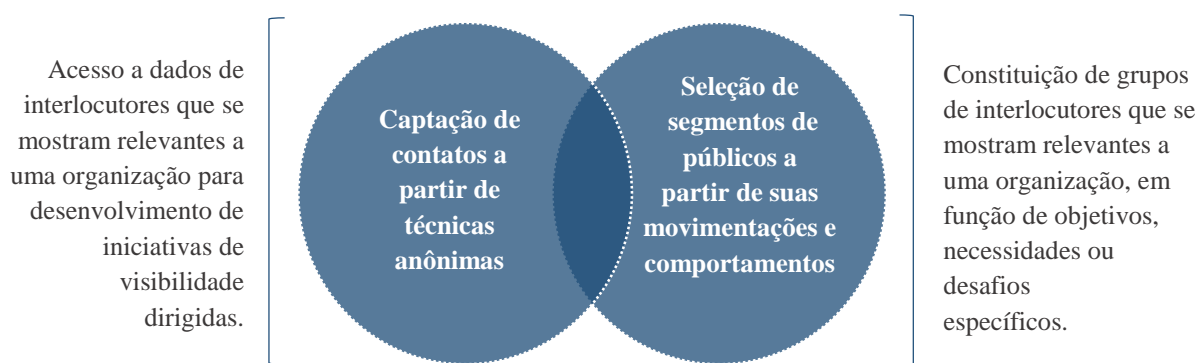
Novamente, temos a sensação de que essa ênfase soa oportuna em casos nos quais a organização deseja ter mais “controle” da situação, de suas possíveis nuances e repercussões. O encaminhamento realizado pela organização assessorada, como vimos, é avaliado como negativo – ou, no mínimo, incongruente e inconsistente – pelo/a nosso/a entrevistado/a.

Ressaltamos, aqui, os enfoques desta subcategoria: a) as situações de incompatibilidade em relação ao posicionamento de agências e organizações sobre conduzir a conversa para ambientes privados; b) a possível correlação dessa prática com a (sensação de) segurança e um certo controle das repercussões, sobretudo na visão das organizações; e c) o diálogo com a subcategoria “exclusão ou ocultação de comentários e/ou postagens” – ambas são assumidas de modo subsequente, em determinados cenários. A seguir, o enfoque recai sobre a segunda estratégia com o propósito/intuito de não visibilizar.

### 6.5.2 Restrição da visibilidade a interlocutores desejados

A limitação da visibilidade a interlocutores oportunos emerge de objetivos que visam a restringir a visibilidade de algo a um ou mais segmentos de públicos, de modo a invisibilizá-lo aos demais interlocutores. São duas as ênfases que, com seus respectivos núcleos de sentido, podem ser visualizadas na Figura 23:

**Figura 23** – Subcategorias da estratégia "restrição da visibilidade a interlocutores desejados"



Fonte: elaborada pelo autor (2018).

A subcategoria “captação de contatos a partir de técnicas anônimas” envolve recursos de levantamento de dados que não evidenciam que se trata de uma prática organizacional. Assim, as agências conseguem apreender detalhes de conduta e segmentar grupos de interlocutores que interessem a elas ou a seus assessorados, para ações posteriores que recaiam sobre esses contatos. A segunda ênfase, “seleção de segmentos de públicos a partir de suas movimentações e comportamentos” envolve a prática de *inbound marketing*, já comentada. Na sequência detalhamos cada uma delas.

#### 6.5.2.1 Captação de contatos a partir de técnicas anônimas

Nesta subcategoria, consideramos as técnicas anônimas empregadas com o intuito de gerar *mailing*, ou seja, captar contatos, a partir de alguma “isca” que possa revelar quem são perfis atrativos à organização. Apesar de não muito citadas nas entrevistas, é uma prática comum, pois frequentemente recebemos e-mails de organizações diversas e não sabemos como nossos dados foram conseguidos. Lógico, existem organizações que comercializam os dados que fornecemos, mas também existem outras técnicas. Nessa direção, destacamos que E13, por exemplo, menciona o desenvolvimento de aplicativos e jogos justamente com o intuito de gerar *mailing*, ou seja, captar contatos, a partir de alguma “isca” que possa revelar que são perfis atrativos à organização. Essa é uma técnica que pode ser usada para direcionar conteúdo publicitário, mas é possível que se recorra a ela para outros fins, para a propagação de mensagens de ordens diversas. Vejamos como funciona:

**[...] Uma outra que fizemos para um cliente e que funcionou muitíssimo, conseguimos quase 2 milhões de curtidas em uma semana, e com investimento zero... na verdade, não foi zero porque tivemos produção.** Mas o investimento em mídia foi zero. **A gente se envolveu em aplicativos temáticos. Uma coisa super bobinha. Apesar de não ser o que fizemos, foi algo como "que tipo de (nome de uma profissão) você vai ser?".** São coisas super pequenas, mas que geram tanta curtida, engajamento, **foi uma coisa até engraçada.** Quando fizemos isso, a primeira vez, foi para um projeto da empresa. Era um projeto de casamento, um "portal de casamento". Era uma coisa muito de início, [...] sem cliente em redes sociais e tampouco *expertise*. Zero mesmo. *Expertise* pessoal. E criamos aquilo e colocamos no ar. Em um dia chegamos em 60 mil *likes*. (E13)

É interessante perceber que a fala não reflete acerca de questões éticas. Chega a caracterizá-la como “bobinha” e que “foi até uma coisa engraçada”, embora o resultado seja o acesso a quase dois milhões de contatos que manifestaram um comportamento que indica o interesse em uma temática. Para que fique mais claro, o aplicativo versava sobre atributos de um profissional. A partir de algumas perguntas, o resultado indicava com quais

particularidades a pessoa mais se identificava (como se fosse um perfil profissional). Assim, a agência teve acesso a contatos que possivelmente se enquadravam nessa categoria profissional ou que aspiravam tal carreira. Na sequência, ela promoveu conteúdos a partir de investimento pago exclusivamente para esses perfis.

Na lógica de visibilizar apenas a interlocutores desejados, essa técnica é capaz de permitir a uma organização que ela rastreie perfis com potencial relevância, e direcione suas práticas exclusivamente a esse grupo. Pensamos em um exemplo: é possível criar um aplicativo que mapeie desejos de consumo e, a partir dos diversos dados gerados, segmentar ofertas de produto para pessoas que já sinalizaram a propensão à compra. Essa possibilidade tende a tornar as iniciativas mais assertivas e acertadas. O mesmo pode ocorrer com conteúdos carregados de opinião e outras composições simbólicas, uma vez que algum traço do comportamento do interlocutor já indica sua receptividade à temática ou, mesmo, ao enfoque/viés do que quer ser dito.

Em outro trecho, E13 comenta que:

**Por exemplo, no caso de quem fará a prova** (menção a uma avaliação), **podemos fazer um simulado de questões. Para quem vai fazer um concurso? Fazemos um simulado de questões também, algo assim. Você traz gente já "pré-qualificada", digamos assim. Seria uma pessoa que daqui a um tempo, ou nesse momento, já pode comprar de você. Nesse caso, o objetivo é gerar *mailing*. Fazemos fora da plataforma (da organização assessorada).** Geramos um *link* e a pessoa sai do *Facebook* para voltar depois. Nossa intenção é, nesse primeiro momento, gerar *buzz*, base e contatos. Para gerar, em segundo momento, contatos com esse cliente. (E13)

O fragmento reforça que o/a interlocutor/a não terá clareza de que se trata de uma estratégia da organização, pois não há vinculação aparente com o aplicativo. São, portanto, meios para constituir *mailing* e, na sequência, promover algum tipo de interlocução, possivelmente bastante precisa. Em situações de visibilidade sobre algo que não interesse a uma organização, a subcategoria pode viabilizar a disseminação de informações dissidentes, na perspectiva da contrainformação (SYUNTYURENKO, 2015), de oferta de outros sentidos, para manipular/conduzir a opinião dos públicos. Também, pode envolver o que o autor denomina “*media viruses*” (ibidem) – conteúdos falsos veiculados na internet, com potencial destrutivo, o que tem o potencial de mover as pessoas a conceberem uma mensagem como verdadeira, com impactos sociais diversos.

Nesta subcategoria, percebemos os seguintes enfoques: a) a capacidade de estratificar segmentos de públicos a partir de uma técnica que não transparece vinculação com a organização; b) a falta de reflexão ética sobre a iniciativa; e c) as várias possibilidades de

emprego desse recurso. Na sequência, discutimos como a metodologia de *inbound marketing* pode se relacionar à restrição da visibilidade.

#### 6.5.2.2 Seleção de segmentos de públicos a partir de suas movimentações e comportamentos

Conforme comentamos, esta ênfase está diretamente vinculada à noção de *inbound marketing*. Sinteticamente, é uma metodologia que busca atrair o interesse das pessoas para que, uma vez que se identifique/mapeie este interesse, a organização possa conduzir a relação a partir de algumas etapas (conforme podemos ver, a seguir, a partir do excerto da entrevista de E8), tendo como propósito a efetivação de um determinado comportamento. Para isso se estabelece um “funil de conteúdo”.

**O topo do funil é o conteúdo de descoberta. Ou seja, eu brinco com eles que é quando você está entrando na casa de alguém e não pode chegar falando de você, correto? Tem de se falar algo que se tenha em comum.** [...] Então, eu atendo uma empresa que vende frutas, uma distribuidora. Eu tenho na parte de topo de funil pessoas que se interessam por esportes. E uma das estratégias de planejamento dessa marca é ser uma patrocinadora de corridas de rua. Falar de conteúdos de descoberta é falar sobre treinos de corrida, melhor hora para treinar e, enfim, coisas que tenham a ver. Se você for lá ver, a gente não estará falando de fruta, de produto, PDV e nada específico, mas estamos falando de algo conectado à marca de alguma forma e ao cliente. Isso seria, portanto, o conteúdo de descoberta. **Depois disso, passamos para o reconhecimento do problema. Ou seja, a gente vai começar a colocar na cabeça da pessoa que existe um problema que ela ainda não sabe e que precisa ser resolvido.** Por exemplo, no caso de dita pessoa, falar a ela que pode ter câibra se ela fizer determinada coisa. "Que uma lesão pode deixá-la sem correr para não sei o quê" ou "se não escolher certo algo..." Enfim, **vamos achar uma problemática que importa para essa persona e vai começar a introduzir isso. E, por fim, temos a oferta de consideração da solução, o que, na verdade, é apresentar nosso produto como uma solução.** Então, é dizer que, "lembra aquele problema que eu te falei? Então, se você comer uma banana pode reduzir em até 70% a chance de ter uma câibra pós-corrída e tal", por exemplo. **Estamos na parte de decisão da compra, a última do funil.** (E8)

Portanto, há quatro fases: a primeira objetiva chamar a atenção do interlocutor, o que geralmente abrange a oferta de conteúdos que sejam atrativos e relevantes aos públicos que a agência e a organização desejam envolver. Geralmente, essa fase inclui o preenchimento de algum cadastro/formulário para que a pessoa tenha o acesso integral ao conteúdo oferecido; na segunda etapa, as iniciativas de comunicação buscam que os interlocutores concebam um problema – nas palavras de E8, “a gente vai começar a colocar na cabeça da pessoa que existe um problema que ela ainda não sabe e que precisa ser resolvido”; na terceira etapa, a organização passa a oferecer uma possível solução que atenda a este problema (identificado na etapa dois), e a última etapa envolve a compra propriamente dita

ou a definição de outro comportamento desejado pela organização. Como é possível mapear sistematicamente em que ponto do “funil de conteúdo” o interlocutor está, segmentam-se as ofertas de conteúdo na tentativa de que eles avancem para a próxima etapa. Esse aspecto é comentado por E1:

Uma coisa legal é ter de analisar o momento do consumidor no funil de vendas. Pensemos assim, por exemplo: **quando a gente fez uma estratégia para a (nome do cliente) em que a primeira fase (...) foi captação de lead. "Vamos lá, não é venda, é geração de lead!" Porque uma vez que a pessoa está cadastrada dentro de seu ambiente, ela vai começar a ser impactada com e-mails, ofertas e conteúdos nas mídias sociais. É mais agressivo, entende!?** (E1)

Em relação à primeira etapa, ela costuma não enfatizar a vinculação do conteúdo a uma organização, pois o destaque é realmente o conteúdo. Uma alternativa que costuma ser exitosa, segundo E1, é recorrer a assuntos que estão pautados na sociedade (e nas mídias sociais) e que estejam recebendo uma boa visibilidade no período em que a estratégia for implementada. Com isso, aumentam-se as chances de que o *lead* seja efetivado.

Por isso, **na primeira quinzena fizemos anúncios mais criativos, com o que estava em alta no momento**, que se falava muito em *Stranger Things*, *Star Wars*, **pensando em captação de lead**. Uma vez que a pessoa está dentro de sua base, você começa uma estratégia mais agressiva. Começa a entregar anúncios mais, do que a gente gosta de chamar, *hard sale*. (E1)

As nuances da subcategoria, como vimos, estão associadas a objetivos de vendas. Nossa leitura, contudo, é que essa metodologia também pode ser aplicada com fins à restrição da visibilidade a interlocutores que respondam a um padrão específico de comportamento – o que pode atender a negócios e interesses diversos. Afinal, a partir da captação de contatos e da oferta sequencial de mensagens, é possível, em termos metafóricos, “retirar de cena” o que não se quer visibilizar e apresentar outros conteúdos mais oportunos e associados às “imagens-conceito” desejadas. É nesse sentido que a concebemos como um caminho que pode conduzir a limites de visibilidade e à invisibilidade. Além do mais, é preciso atentar que o *inbound marketing* é um recurso que ascende em termos de incidência, pelo que ouvimos dos/as entrevistados/as E1, E8 e E13.

Descrevemos a seguir os enfoques da subcategoria: a) a possibilidade de “selecionar” segmentos de públicos a partir da metodologia de *inbound marketing*; b) as quatro etapas previstas nessa técnica; e c) a perspectiva de apropriação com fins à invisibilidade, ainda que essa não seja a associação prioritária da proposta metodológica (sua vinculação primária atende a fins mercadológicos). Assim, concluímos a estratégia “restrição da visibilidade a interlocutores desejados”.



### 6.5.3 Redução do alcance de conteúdos ofertados pelas organizações

Agora, passamos a falar de situações nas quais as organizações, “aparentemente”, desejam visibilizar algo, porém não empregam recursos que efetivamente contribuem para que essa visibilidade seja significativa. Isso nos leva a inferir que o propósito, de fato, pode ser reduzir o alcance desses conteúdos. A partir das entrevistas, elencamos quatro subcategorias, que estão apresentadas na Figura 24, juntamente com os núcleos de sentido que as contextualizam.

**Figura 24** – Subcategorias da estratégia "redução do alcance de conteúdos ofertados pelas organizações"



Fonte: elaborada pelo autor (2018).

A subcategoria “apropriação antecipada de mudanças de algoritmia e formatos” tem relação com o acesso “privilegiado” às regras que estipulam a entrega de conteúdos nas mídias sociais. A segunda subcategoria, “exploração de formatos de conteúdo e horários que costumam não ‘performar’ bem” passa por um conjunto de aprendizados manifestados pelas agências, que, propositadamente, não são utilizados em algumas situações. Acreditamos que quando algo é visibilizado sem atender a esses parâmetros e indicadores, é possível que o real desejo não seja a visibilidade. A terceira, “não aplicação de técnicas de ‘tagueamento’”

segue a mesma lógica da ênfase anterior: se a proposição de palavras-chave que endossem conteúdos é uma das questões mais incidentes para visibilizar algo, qual seria o sentido de não empregá-las, senão pelo desejo de reduzir a visibilidade? Por fim, “restrição da visibilidade a um/poucos canal(is) envolve a não utilização das possibilidades de canais disponíveis a uma organização. A premissa é que a visibilidade é potencializada a partir da exploração de multicanais. Não agir dessa forma pode representar o desejo de reduzir a visibilidade de algo.

#### 6.5.3.1 Apropriação antecipada de mudanças de algoritmia e formatos

Ao discutirmos as estratégias de invisibilidade e visibilidade no contexto das mídias sociais, emergiram questões que se referem à volatilidade que as envolvem. De modo especial, dois entrevistados comentaram que uma vantagem competitiva é ter acesso antecipado as mudanças realizadas pelas organizações que são proprietárias desses *sites*, pois as alterações que implementam acabam por redefinir (com certa brevidade) alguns parâmetros e noções de (in)visibilidade. Esse aspecto pode ser percebido na fala de E7:

**Nossa principal observação é que não existe uma estratégia que vai funcionar daqui a seis meses no Facebook, para você ganhar visibilidade ou alcance, porque a ferramenta está mudando todo dia. (E7)**

Ter acesso às mudanças com antecedência pode significar um privilégio na (re)organização de estratégias, sobretudo quando se assume a referida celeridade nas alterações dos algoritmos e formatos de (in)visibilidade. Esse é um aspecto relevante ao nosso estudo, pois indica que o conjunto de estratégias mapeado precisa ser constantemente revisado. É provável que as categorias e as ênfases sejam mantidas ou, no mínimo, persistam por mais tempo, mas é plausível e provável que os recursos sociotécnicos e o escopo de oportunidades/possibilidades se alterem.

Um ponto destacado por um/a entrevistado/a é como se obtém essas informações antes que elas sejam publicizadas. O caminho, segundo ele/a, passa pelo quanto as agências investem nestes *sites*: quanto maior o investimento, maior a probabilidade de acesso.

**O que acontece? A gente tem uma proximidade com esses canais, como LinkedIn e Instagram, por grandes investimentos feitos e, às vezes, consegue saber com antecedência das mudanças que eles farão. Dessa forma, mudamos a nossa estratégia com nossos clientes. (E7)**

**Às vezes, sabemos um pouquinho antes que o público geral e do que uma marca, por exemplo, que às vezes não investe em nada e fica sabendo quando**

**percebe que está perdendo seguidor ou que a estratégia não funciona mais.** Então, esse é o modelo que o mercado funciona. (E7)

Mais adiante, em outro momento da fala, E7 agrega a informação de valores investidos para que a mídia social Facebook, além de informar previamente sobre uma mudança, envolva a agência na decisão:

**Para você conseguir saber algumas informações em primeira mão, digamos, como "o algoritmo vai mudar significativamente", por exemplo, você tem de ser um investidor muito pesado. Estou falando de milhões por ano. O Facebook vai fazer isso de trazê-lo à mesa para conversar, mas, provavelmente, com a intenção de troca no sentido de que ele vai querer testar alguma coisa com você para depois desenvolver um case junto.** Então, primeiro, você vai ter de ser um grande investidor de mídia, nesse canal e, segundo, com novidades realmente relevantes, ele vai querer de repente fazer um case com você, a marca. (E7)

A possibilidade de diálogo entre a organização proprietária do Facebook e a agência passa, então, por oportunidades comerciais. Afinal, trata-se de uma mídia, com desejos de monetização e sustentação financeira. Para as organizações com investimentos menores, que não têm as mesmas “oportunidades” que E7, o caminho é outro:

**Estamos sempre seguindo páginas, lendo, participando de grupos de discussão, enfim, quando sobra tempo fazemos cursos. Participamos, também, de eventos.** (E10-A)

**Hoje em dia, nos atualizamos também pelo Twitter.** Ou mesmo nos grupos do Facebook. **A gente se mantém atualizado seguindo o que está mudando, o que o criador do Facebook está mudando ou criando de novo. Buscamos informação dentro das redes mesmo,** seguindo perfis que trazem notícias ou que são relevantes para o segmento. (E10-A)

Diferente de E7, aqui a perspectiva é a de formação continuada, a partir de espaços e subsídios educativos que tratam destas alterações. Com isso, podemos inferir que há um descompasso entre o conhecimento apreendido pelas agências de grande porte e o daquelas cujos investimentos nesses *sites* são menores. Assim, entendemos que as condições de tornar invisível ou de reduzir a visibilidade são desiguais, uma vez que as regras (sobretudo as de algoritmia) não são publicizadas/partilhadas de modo igual a todas as agências e organizações, o que também ressalta que não são espaços tão democráticos, como nos alerta Magalhães (2016). O conhecimento que deriva desse acesso pode representar um manuseio mais atento/apurado ao modo como os algoritmos conduzirão a (in)visibilidade de algo. Esse é apenas um exemplo, pois desconhecemos as características entre os diálogos travados entre as agências e as organizações proprietárias das mídias sociais.

Com esse ponto, concluímos as ponderações sobre a subcategoria “apropriação antecipada de mudanças de algoritmia e formatos”. Os enfoques de nossas reflexões

recaíram sobre: a) quão voláteis são as mudanças de algoritmia e formatos nas mídias sociais, com destaque para as ponderações sobre o Facebook; b) a proporcionalidade entre o volume de investimento de uma agência e o privilégio de conhecer alterações previamente; e c) as alternativas de conhecimento, que passam pela formação e estudo continuado.

### 6.5.3.2 Exploração de formatos de conteúdo e horários que costumam não performar bem

A composição do nosso roteiro de pesquisa, disponível no Apêndice C, sinaliza que boa parte das inquietações levadas aos profissionais das agências se referiam às estratégias de visibilidade. Nesse sentido, chegamos a um conjunto de pressupostos que tendem a contribuir para que o desempenho de algo que a organização deseja visibilizar seja exitoso. Esses parâmetros decorrem de pesquisas, formações e da própria experiência empírica das agências. Em alguns momentos, são apresentados por elas como “fórmulas de sucesso” para que consigam realizar seu trabalho com efetividade.

Essas discussões se mostraram muito relevantes às agências, tanto que todos/as os/as entrevistados/as ponderaram sobre isso. Como a tese se volta às questões de invisibilidade e de direcionamento/redução da visibilidade, nossa compreensão é que, dada a clareza manifestada pelas agências sobre esses aspectos, o não emprego deles pode representar que o real desejo passa por limitar a visibilidade. Para conhecermos quais são esses elementos, apresentamos algumas inferências sobre formatos de conteúdos e outras características que são vinculadas a boas performances.

Um primeiro destaque envolve as “transmissões ao vivo”, também nominadas como “lives”. São recursos que compõem as mídias sociais Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, de modo a viabilizar que conteúdos sejam captados e visibilizados instantaneamente por interlocutores que manifestaram interesse em acompanhar as postagens de uma organização:

**Recentemente, eles** (*proprietários da mídia social Facebook*) **anunciaram que darão preferências para live**, e isso vai ter um resultado melhor do que vídeos publicados. Então, **a tendência é essa. Apostar cada vez mais em vídeos nativos dentro do Facebook.** (E2)

Portanto, há o indicativo de que esse formato de conteúdo tende a ter alcances significativos, o que o torna uma alternativa relevante de visibilidade. Reiteramos nosso pensamento: se esta é uma possibilidade percebida por sua capacidade de propagação, não recorrer a ela pode representar o desejo de que algo não alcance tal nível de visibilidade.

O “*stories*” também se enquadra na característica de instantaneidade. É uma alternativa que permite às organizações partilharem momentos (em foto, vídeo ou texto), em uma página institucional, que fica disponível apenas em um período de 24 horas, na maior parte dos casos. Depois, o conteúdo é excluído, o que o torna indisponível. E1 avalia essa opção positivamente. Ela existe em *sites* como Facebook, Instagram e Snapchat:

**Bom, em termos de mudança, o *stories* foi uma evolução. A gente vê que essa é uma ferramenta que você pode fazer de maneira orgânica e ainda obter muito sucesso. Afinal, é uma novidade, diferente, e as pessoas ainda estão consumindo bastante.** (E1)

E1 destaca, então, que é uma alternativa que vem apresentando bons desempenhos sem requerer investimento pago, o que a torna um caminho oportuno à visibilidade. Nos “*stories*”, como comentamos, é possível partilhar vídeos – o detalhe é que eles costumam ser curtos, com duração de no máximo dez segundos. Ressaltamos esse formato, pois alguns entrevistados indicaram que recursos audiovisuais tendem a resultar em alcances maiores, o que está associado à visibilidade. Segundo E6,

**Agora é a onda dos vídeos. Precisamos trabalhar muito mais vídeos do que fotografia.** (E6)

Há outras menções que ratificam essa perspectiva:

**Facebook, em termos de entrega, é vídeo o que tem performado melhor.** (E10-B)

Temos percebido, nos últimos anos, que não são todos os formatos que têm performado bem e dependemos disso e precisamos entregar resultados. **O que a gente imagina é, cada vez mais, apostar em vídeos, para que tenhamos um retorno, engajamento, visualização e conversão que o cliente espera.** (E10-A)

**O YouTube mostrou que o consumo de vídeo no Brasil, nos últimos três anos, aumentou 90,1%. Vídeo na Web, no caso. Já, na televisão, aumentou 3%. Então, o formato do conteúdo mudou, sobretudo, para esse formato de audiovisual.** (E11)

Hoje a gente vê, cada vez mais, **formatos interativos, a loucura do vídeo. Ele traz esse caráter de verdade, do "estou aqui, mas mostrando o que está acontecendo", ao vivo.** Então, acho que esses formatos, cada vez mais, terão apelo. (E11)

**Agora é o vídeo. Tudo vídeo, vídeo e vídeo.** E eu acho que o audiovisual vai durar bastante. Porque, cada vez mais, todas as plataformas vêm investindo em formatos e formas de fazer entregas de vídeo que são, cada vez, mais simples. **O grande lance de atração da própria audiência é essa simplicidade.** (E11)

As falas reforçam a expressividade dos vídeos, sobretudo aqueles que são produzidos de modo bastante simples. Evita-se a exploração de recursos de edição. Ao invés de vídeos minuciosamente planejados e compostos com rigor técnico apurado e recursos diversos, a indicação é que o desempenho tende a ser melhor se o conteúdo audiovisual receber pouca

manipulação. A correlação é que esse aspecto é capaz de tornar o vídeo mais “verdadeiro”, pois o afasta de narrativas publicitárias. Além disso, há inclinações de que os vídeos precisam ser curtos, o que pode justificar o tempo de duração de um *stories*:

Pelo hábito de consumo de vídeo do Facebook, a gente acompanhava muito, até que segundo era consumido o vídeo. **Temos um acompanhamento bem forte disso e cada vez mais temos feito vídeos menores, pelo fato de termos uma comunicação mais rápida e direta. Hoje as pessoas não tendem a ver os 30 segundos, o comportamento é bem diferente de outros meios.** (E3)

**Toda hora eu recebo e-mail do Facebook mandando fazer vídeo. Ele tem um alcance muito bom, ele performa muito bem. [...] Os vídeos mais curtos que são os ideais.** (E6)

Além de vídeos, são mencionados outros formatos, tais como os *gifs*, imagens e textos. O que percebemos é que há um conjunto de linguagens experimentadas sistematicamente pelas agências. No momento em que apresentam resultados positivos, acabam sendo concebidas como possibilidades oportunas (quando o propósito é visibilizar) – para reduzir a visibilidade, então, esses formatos não são empregados. Diferentemente dos vídeos e do recurso *stories*, as menções a esses formatos e usos foram mais dispersas e trouxeram diferentes percepções, sem destaques que exigiriam análises e discussões em mais profundidade.

Por outro lado, há um elemento consensual entre nossos/as entrevistados/as: a necessidade de que o conteúdo tenha qualidade. Segundo eles/as, isso passa pela capacidade da organização de se envolver em pautas relevantes na sociedade e, naturalmente, nas mídias sociais, o que é bastante momentâneo e volátil. Logo, produzir conteúdo com qualidade abarca as seguintes iniciativas: monitorar o que está sendo tratado nas ambiências digitais; identificar assuntos incidentes e que revelem oportunidades às organizações; e, de modo ágil, planejar e desenvolver conteúdos que permitam a elas se integrarem às reflexões. Quando acertado, isso tende a potencializar o alcance do que é publicado nos espaços institucionais. A seguir, destacamos alguns excertos das entrevistas em que essas questões são abordadas:

Eu vejo também, algumas marcas fazendo coisas para chamar o público, usar um meme do momento para o seu lado, quando foi *Pokémon Go*, meu Deus... Tudo tinha cara de *Pokémon Go*. Então **a comunicação leva em consideração o que o público está buscando, o que estão falando e, assim, existe uma grande disputa por visibilidade.** (E2)

**Organicamente a gente está sempre muito "antenido" com os comentários das pessoas, o que elas estão falando, o que engaja melhor e o que as pessoas estão curtindo e comentando mais.** (E12-B)

[...] **existe um trabalho de acompanhar o que está acontecendo nas redes sociais, mesmo que a gente não esteja respondendo, para identificar essas**

**oportunidades e caso precise abordar em algum conteúdo que não está sendo abordado. (E14-B)**

Também, há elementos da própria construção textual. Caso as agências e as organizações desejem visibilidade e engajamento, é preciso traduzir essa aspiração na redação, na composição e no jogo das palavras. Segundo E3,

**A parte de cima dos posts, na maioria das vezes, tem coisas mais tendenciosas a compartilhar, que sejam mais um convite. (E3)**

Assim, em sentido contrário a isso, caso o desejo seja não visibilizar ou reduzir o alcance de algo, a redação do texto pode ser pouco atrativa, e a narrativa tende a não explorar elementos que motivem a participação, o engajamento e a colaboração. Outro ponto que dialoga com essa construção é a adequação de linguagem e formato a cada mídia social, pois o desempenho de um mesmo conteúdo não é igual para os diferentes *sites*. E2, E10-A e E14-B discorrem sobre isso:

**Não adianta colocar o mesmo texto nas duas redes, de repente vídeo funciona em um e não funciona no outro. (E2)**

O que a gente percebe, assim, é que alguns concorrentes dentro do segmento que trabalhamos, grandes marcas, não dão a devida atenção para o Instagram. O que eles fazem é replicar conteúdo do Facebook no Instagram. **A gente procura ter essa diferenciação, trabalhando de forma adequada para cada rede. Elas têm as suas características e não vamos entregar resultados se só replicarmos conteúdo do Facebook em outras redes. (E10-A)**

A gente sabe que **um post no Facebook e no stories do Instagram não pode ter a mesma mensagem, a mesma imagem. São pessoas diferentes que consomem esse conteúdo.** Então, é o nosso trabalho **identificar o que é melhor para cada uma dessas frentes. (E14-B)**

Um caminho para invisibilizar, nesse sentido, pode envolver a replicação de conteúdos iguais, com o mesmo formato e composição, em diferentes mídias sociais. A tendência apontada, como vimos, é que isso desqualifique as mensagens e diminua a sua relevância e seu alcance, pois não respondem às boas práticas indicadas pelas agências e aos parâmetros de qualidade. Há alguns comentários, nesse sentido, que se direcionam particularmente à mídia social Instagram, uma vez que apresenta algumas especificidades:

**A gente sabe que a maior atenção do Instagram é relacionada à foto. (E9)**

**No Instagram, por exemplo, funciona muito *repost*, que postamos bastante ou um *stories* mais real. Vejo que engaja bem mais. (E10-B)**

Nessa plataforma, por exemplo, o cliente quer que trabalhe mais a marca. Mas dizemos "olha, **no Instagram, os posts mais institucionais não têm performado tão bem**". Então, **buscamos trazer a vida real das pessoas, usuários da marca e consumidores. (E10-A)**

Diferente da mídia social Facebook, cujo formato mais destacado foram os vídeos (curtos) e os *stories*, vimos três ênfases sobre o Instagram: o uso de imagens; a aplicação do recurso *repost*, que significa a replicação de um conteúdo postado por outra pessoa ou organização, apropriando-o ao perfil institucional; e a partilha de conteúdos que tratem do dia a dia dos públicos de uma organização ou de nuances dela própria. Nessa mídia, é notável que a alternativa de texto não é relevante. Logo, esse tipo de recurso não parece ser adequado enquanto alternativa para a visibilidade, embora observemos seu uso nos perfis institucionais<sup>93</sup>.

Além do que se refere ao conteúdo propriamente dito, algumas das falas dos/as entrevistados/as evidenciam a total consciência das agências em relação aos horários que costumam colaborar para a visibilidade de algo que é publicado.

**A gente, por trabalhar com o cliente ou analisar, já sabe quais são os melhores horários, de noite ou de manhã, qual o período do dia.** (E2)

**A gente usa muito os dados dos *posts* que estão sendo praticados como a hora do dia.** (E3)

**Em geral o melhor horário para você postar é entre 11h às 15h.** Eu gosto de usar das 11h às 12h, por mais que a gente invista mídia, a gente consegue ter noção de como foi no orgânico. (E6)

**Eu sei que não adianta postar um *card*, um *post*, às 9h da manhã, porque ele vai ter uma performance menor do que se eu postar às 16h.** (E7)

Esse conhecimento permite o uso correto da variável “horário de postagem” para ampliar o alcance das postagens, conseguindo melhor performance. Em outra direção, pode ser muito estratégico quando as agências/organizações desejarem reduzir os índices de visibilidade de algo ou de alguma coisa, pois aliado a outras estratégias, como a de formato de conteúdo com pior desempenho (que destacamos anteriormente), a veiculação pode ocorrer em horários de baixas performances, reduzindo a visibilidade. Nesse sentido, podemos pensar, em particular, no uso dessa estratégia em relação a questões que precisam ser publicadas, mas sobre as quais as agências/organizações não querem que incida luz. Assim, metaforicamente, a informação publicada esteve em cena, mas ficou em região de pouca luz e em um péssimo ângulo de visão para a plateia (públicos), de modo a permanecer invisível para grande parte dela (dos públicos). Dessa maneira, se cobrada por alguém/algum público, a organização poderá dizer que publicou, que foi transparente. Porém, como ator em cena, estrategicamente, tratou-se de algo como o cobrir-se com o “manto da

---

<sup>93</sup> Nesse momento, estamos nos referindo à nossa experiência pessoal, como usuários da mídia social Instagram.



invisibilidade” sociotécnica. Assim, um caminho para invisibilizar trata de concentrar as publicações nos horários em que as publicações apresentam os piores desempenhos. Não há fórmula exata para isso, uma regra universal, mas as experiências das organizações e a leitura dos indicadores fornecidos pelas próprias mídias sociais permitem compreender essas lógicas.

Portanto, são várias as nuances que nos fazem crer que as agências e as organizações têm clareza dos recursos que conduzem uma publicação a uma boa performance de visibilidade ou, ao contrário, para a redução de visibilidade e/ou mesmo para a invisibilidade. Dentre os enfoques, destacamos: a) a preocupação das agências em compreender e refletir sistematicamente sobre os formatos de conteúdo que costumam apresentar bom desempenho; b) o destaque às "transmissões ao vivo" e ao recurso "*stories*"; c) a associação de vídeos, sobretudo os de curta duração, a um bom desempenho; d) a correlação de conteúdos de qualidade com aqueles que são capazes de tratar de temas pautados no período; e) as nuances de composição textual que sinalizam o desejo de (in)visibilidade; e f) a clareza sobre os horários que contribuem para (in)visibilizar algo.

### 6.5.3.3 Não aplicação de técnicas de tagueamento

A partir do mesmo ponto de vista da subcategoria anterior, percebemos que as técnicas de tagueamento se constituem em recursos fundamentais à visibilidade. Assim, essa ênfase parte da premissa de que ao evitar as técnicas de tagueamento as agências e organizações podem visar a invisibilidade ou a restrição de visibilidade de algum conteúdo. Tais recursos foram mencionados especificamente no contexto de três mídias sociais: o Facebook, o Instagram e o YouTube. Sobre a primeira delas, E7 afirma:

**Para que um conteúdo fique mais fácil de ser encontrado no Facebook, a gente usa as *hashtags*. (E7)**

*Hashtags* são palavras-chave ou termos associados a um conteúdo que são publicados junto ao símbolo de cerquilha (#), tornando-se *hiperlinks*. Assim, é possível localizar “todas” as publicações identificadas a partir de uma mesma expressão, o que potencializa suas chances de visibilidade. Elas também se constituem em um recurso do Instagram, desde dezembro de 2017, permitindo aos públicos manifestarem o interesse em determinadas *hashtags*. Com isso, passam a receber os conteúdos por elas identificadas, o que facilita o acesso e acompanhamento de publicações que tenham potencial de serem relevantes:

**Falando de Instagram, por exemplo, a gente explora muito a questão das *hashtags*. Ainda mais agora com a questão de se poder seguir uma *hashtag*.** (E1)

**Também têm as *hashtags* que as pessoas estão usando mais.** (E12-B)

No YouTube a lógica de tagueamento não envolve *hashtags*. Porém, no momento em que um vídeo é publicado é possível cadastrar palavras-chave que aumentem suas chances de ser localizado no campo de pesquisa da própria mídia social ou em um mecanismo de busca. Esse aspecto é tensionado na fala de E11:

**Tem muito cliente que possui canal no YouTube sem "tagueamento", sem organização, então, a gente fala "calma, vamos começar organizando sua casinha? Daqui a pouco você vai ter mais *budget* ou objetivo específico e a gente pode produzir alguma coisa. Mas essa organização já ajuda a posicionar melhor um conteúdo.** (E11)

A partir dessas falas, compreendemos que é possível reduzir ou invisibilizar algo a partir do não emprego dos recursos de tagueamento, sejam eles *hashtags* ou palavras-chave de identificação de conteúdos audiovisuais no YouTube. Esse é o ponto que nos parece central. Outra possibilidade seria empregar o recurso, porém a partir de palavras-chave que não facilitem o acesso ao conteúdo do ponto de vista da clareza semântica, da taxonomia. Nessa linha de raciocínio, as *hashtags* poderiam se articular com aspectos periféricos e não àqueles que efetivamente evidenciam de que trata o conteúdo.

Para finalizar, destacamos os enfoques da subcategoria “não aplicação de técnicas de tagueamento”: a) as diferentes técnicas de identificação de conteúdos e criação de *hiperlinks*; b) o uso de *hashtags* no Facebook e Instagram; c) o emprego de palavras-chave na mídia social YouTube; e d) as nuances da não aplicação ou da má aplicação desse recurso.

#### 6.5.3.4 Restrição da visibilidade a um/poucos canal(is)

Ainda no contexto da estratégia “redução da visibilidade de conteúdos ofertados pelas organizações”, apresentamos uma última subcategoria. Compreendemos que o não emprego do conjunto de canais e mídias de uma organização, ou a recorrência a poucas alternativas de visibilidade, possa indicar o desejo de invisibilidade (ou de redução da visibilidade). Essa assertiva está ancorada na possibilidade de que um assunto seja publicado apenas em ambiência(s) que não apresenta(m) um “tráfego” significativo de interlocutores, de modo que seu potencial de alcance seja “baixo”.

Na mesma linha das duas subcategorias anteriores, essa ênfase emerge de falas sobre visibilidade que afirmam que práticas integradas e que percorram canais diversos tendem a apresentar melhores desempenhos, conforme segue:

**A (nome do cliente) tem, além dos canais de mídias tradicionais, todos os canais proprietários deles, que se pode aproveitar e divulgar para pessoas que têm conhecimento da marca e já estão engajadas com ela. (E1)**

Vamos supor que eu estou lançando um produto novo. Para esse produto novo, eu criei uma página específica no meu *site*, que costumeiramente é chamada de *landing page*, em que tenho todas as informações desse produto. **Sempre recorreremos a mais de um canal. (E7)**

Lógico que, **especialmente nas contas que temos um trabalho integrado, a gente consegue fazer uso de outras estratégias que vão tentar fazer com que as matérias "emplaquem" na imprensa, as discussões cheguem à página de determinado influenciador e os eventos que a marca se propõe a fazer ou participe, enfim, que eles reverberem nos canais sociais das pessoas comuns. (E11)**

Desse modo, a busca por visibilidade envolve a articulação de práticas em diferentes canais – nas mídias sociais e fora delas. Sob a ótica da invisibilidade, ao contrário, a tendência é que se recorra a um ou poucos canais, que podem ser *sites* de mídias sociais, ou não. Essa definição passa, como ressaltamos, por quão exitoso é cada um dos canais – das alternativas. Se o anseio for por invisibilidade, possivelmente serão escolhidos os canais menos relevantes. Para reduzir ainda mais os níveis de visibilidade ou mesmo ampliar as chances de invisibilidade, além de veicular em canais pouco exitosos para aquele conteúdo, também é possível articular isso às estratégias de veiculação em horário de pior performance, com conteúdo conformado de modo pouco atrativo, e sem tagueamentos.

Os enfoques da subcategoria são os seguintes: a) a restrição da visibilidade parece ser proporcional à restrição de canais e mídias; e b) o habitual uso de um conjunto de possibilidades para que efetivamente algo seja visibilizado.

#### **6.5.4 Estabelecimento de políticas de “conforto”**

Esta categoria parte do pressuposto de que é possível invisibilizar com efetividade a partir da definição e cumprimento de diretrizes que conduzam a certo conforto, a parâmetros que permitam às agências e organizações maior controle e rigidez sobre o que é visibilizado. Quando cumpre seu papel, os resultados desse caminho tendem a evitar situações que demandem intervenção. Afinal, já há um conjunto de elementos previamente definidos,

“inquestionáveis”, para evitar a associação de uma organização a algo que possa ir de encontro ao seu posicionamento e às “imagens-conceito” desejadas.

São duas as subcategorias desta estratégia: a) Implantação de diretrizes para a presença dos empregados nas mídias sociais; e b) Definição prévia de temas que não devem ser tratados/abordados. Elas podem ser visualizadas na Figura 25.

**Figura 25** – Subcategorias da estratégia "estabelecimento de políticas de conforto”



Fonte: elaborada pelo autor (2018).

A seguir, discorreremos sobre cada uma delas. Iniciamos pela ênfase que se direciona, exclusivamente, ao segmento de público “empregados”. O escopo envolve o estabelecimento de regras e a elucidação de critérios que indicam comportamentos esperados dos profissionais, nas mídias sociais. A outra subcategoria, “definição prévia de temas que devem ser tratados/abordados”, representa uma combinação acordada entre organização assessorada e agência em relação a temas com os quais a organização não irá se envolver.

#### 6.5.4.1 Implantação de diretrizes para a presença dos empregados

Conforme recém comentamos, a subcategoria trata de estipular um conjunto de orientações capaz de expressar as condutas esperadas de um empregado nas mídias sociais, ao se referir à organização na qual atua, ou em movimentos que tenha a capacidade de expô-la. Essas diretrizes também sinalizam dados, aspectos e situações do contexto organizacional que não devem ser visibilizados. Evidentemente, há regimentos de diferentes níveis, e não vamos nos ater a essas nuances; limitamos nossa atenção à capacidade que essa prática tem

de invisibilizar uma série de temas, processos e ações, com potência para causar algum dano à organização, seja em termos de “imagem-conceito” ou em tantos outros riscos, como os listados no Quadro 1, a partir de estudo da KPMG Board Leadership Center (2016).

Para isso, ancoramo-nos em E5, ao comentar sobre uma assessorada do segmento de petróleo e gás:

[...] empresa que trabalha com derivados de petróleo, **é necessário ter políticas de compartilhamento rigorosas**. Por exemplo, **imagina alguém postando foto próximo de uma caldeira**. Primeiro que ali não é lugar de celular, muito menos de tirar *selfie*. **Isso externado para fora da empresa pode gerar um problema enorme até com órgãos reguladores**. Eu já dei algumas palestras em empresas sobre não utilizar o celular e muito menos compartilhar imagens. **Por incrível que pareça isso pode ser bem recorrente**. Geralmente, essas palestras são realizadas na semana da segurança. (E5)

A partir da fala de E5, notamos que há questões regulatórias que se conectam à discussão e que, na visão do/a entrevistado/a e no contexto desse cliente, é algo que ocorre com frequência. Para além das questões “legais”, contudo, é oportuno pensar como a subcategoria se vincula a impactos possíveis do ponto de vista de “imagem-conceito”. Afinal, pressupomos que os empregados tendem a personificar uma organização e que as expressões e posicionamentos realizados por eles nas mídias sociais possam ressoar sobre leituras que vão além da dimensão pessoal, sobretudo quando os temas/assuntos visibilizados envolvam as organizações nas quais atuam. Assim, a existência de regras claras sobre o que pode, ou não, ser visibilizado, materializa o desejo organizacional de invisibilizar algumas situações que tenham potencial de se tornarem crise ou, minimamente, serem inconvenientes. Reiteramos nossa clareza de que há implicações legais a serem observadas, mas que nosso entendimento não se limita a esses aspectos.

Esse é o contexto desta subcategoria, da qual destacamos dois enfoques: a) a possibilidade de criação de regimentos aos “empregados” para evitar a visibilidade de questões frágeis às organizações; e b) o diálogo dessa perspectiva com questões regulatórias, o que precisa ser observado no contexto de cada setor e marcos legais. Em seguida apresentamos a última subcategoria que apreendemos.

#### 6.5.4.2 Definição prévia de temas que não devem ser tratados/abordados

A subcategoria pode ser sintetizada como o estabelecimento prévio, entre agência e organização assessorada, de assuntos sobre os quais não se manifestarão, e com os quais não

se envolverão. De acordo com E4, as opções sobre se envolver ou não em determinadas situações, são definidas na etapa de diagnose da presença e atuação da organização nas mídias.

**O principal momento que a gente desenha esse tipo de coisa é na etapa de diagnóstico. Desenhamos o tom de voz, até mesmo assuntos nos quais a marca se envolve ou não, como e quando. Ou quando ela simplesmente elimina que aquilo exista. (E4)**

Pelo que questionamos e percebemos neste momento da entrevista, a referida reflexão não se constitui de modo muito profundo nesta agência, sequer há documentações mais detalhadas que ratifiquem tais opções. O que existe é um guia de assuntos, uma relação de temáticas, que parecem sensíveis às organizações que assessoram e, nesse sentido, há um direcionamento a não responder. A última frase do excerto destacado dialoga com a ênfase “esquiva de pronunciamento ou não pronunciamento”, quando a organização desconsidera associações/menções que soam negativas.

Em alguns casos, são os clientes que preferem não associar seu nome a algumas temáticas, como afirma E5, ao se referir à discussão que envolve questões de gênero:

**Tem clientes que não querem tomar uma posição. Hoje está cheio de marca querendo apoiar causa de gênero, mas tem cliente que não quer de jeito nenhum, e isso já é dialogado logo quando fechamos um contrato. (E5)**

Pelo que apresenta o/a entrevistado/a, efetivamente são questões e compreensões poucos discutíveis, pois são pressupostos da presença digital de organizações. A subcategoria dialoga com a invisibilidade ao pressupor que o fato de a organização não se associar a determinados assuntos pode evitar a vinculação a questões que a incomodem ou que possam vir a questionar alguma de suas práticas.

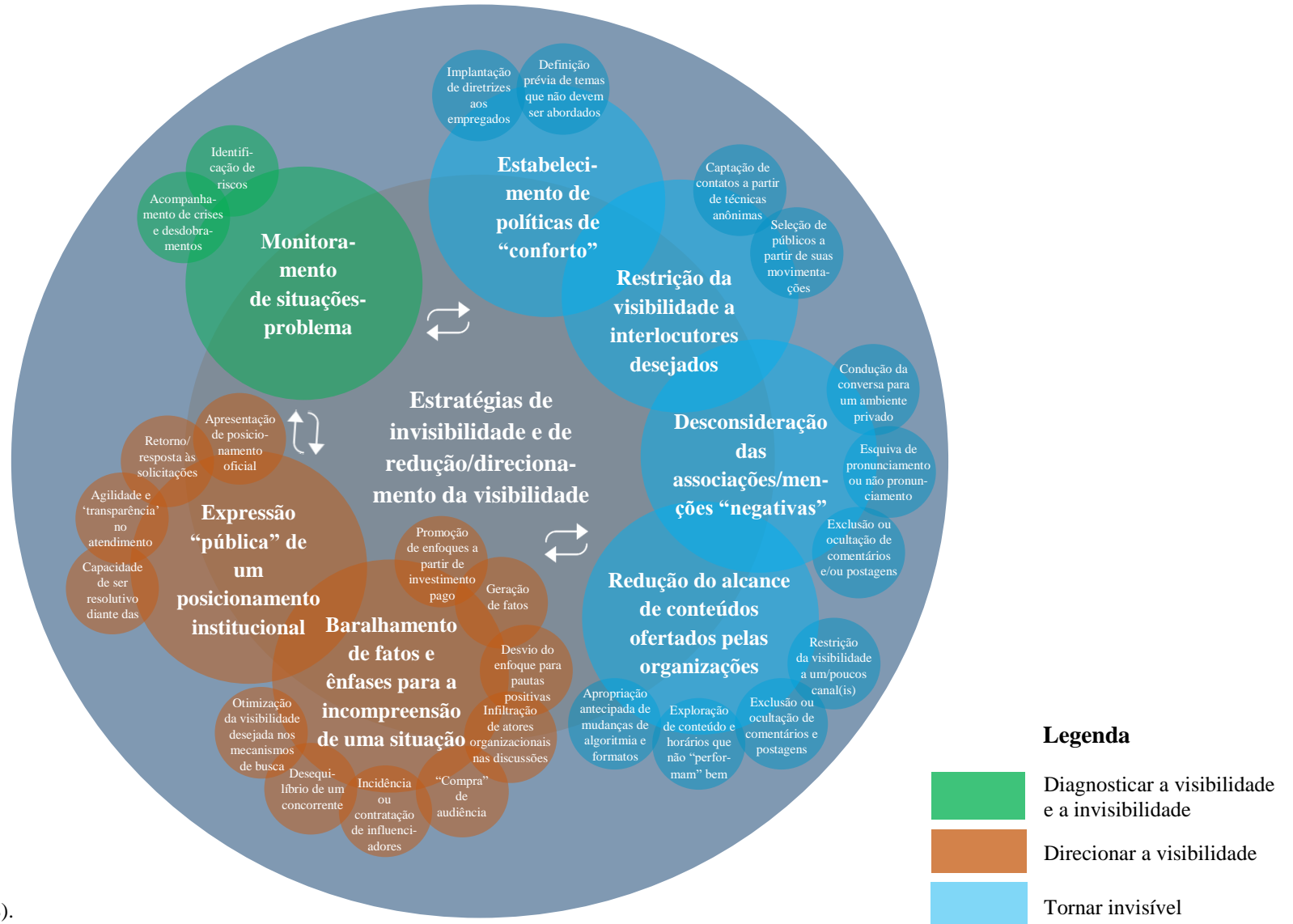
Desse modo, temos dois enfoques na subcategoria: a) a definição prévia de pautas nas quais a organização não se insere, ou sequer se manifesta; e b) a não predisposição de assessorados a assumir posicionamento diante alguns assuntos.

Nesse momento, concluímos as descrições acerca das categorias e subcategorias. Tais discussões nos levam à composição de um mapa de estratégias de invisibilidade e de redução/direcionamento da visibilidade, que apresentamos no próximo item.

## 6.6 MAPA DAS ESTRATÉGIAS DE INVISIBILIDADE E DE REDUÇÃO/DIRECIONAMENTO DA VISIBILIDADE

Acreditamos que os estudos realizados até aqui permitem assegurar que realmente há um conjunto de estratégias com ênfase na redução/direcionamento da visibilidade e na invisibilidade. Aportamos essa afirmação nas reflexões propostas pelos autores que envolvemos nas discussões teóricas e nas descobertas que emergiram na coleta de dados empíricos. A seguir, apresentamos um diagrama, um mapa (Figura 26), daquelas que nos parecem as principais estratégias adotadas pelas organizações em situações nas quais não queiram ser visíveis/protagonistas/centro da atenção e dos holofotes ou nas quais queiram reduzir e/ou direcionar os índices de sua visibilidade. Ele contém as categorias e subcategorias já apresentadas, porém agora sistematizadas.

**Figura 26** – Mapa das estratégias de invisibilidade e de redução/direcionamento da visibilidade



Fonte: elaborada pelo autor (2018).



Essas são as sete estratégias que identificamos e as 25 subcategorias que delas resultam, a partir de diferentes ênfases sociotécnicas. Aquilo que mencionamos como probabilidade no início do estudo, da possível existência de um conjunto de caminhos, está ratificado. Chamamos atenção para dois pontos apresentados na Figura 26:

- As categorias que atendem a um mesmo propósito estão próximas, uma vez que respondem a desejos e intencionalidades semelhantes – visualmente revelam interfaces, o que ilustramos com a intersecção dos círculos. É possível identificar três grupos, cada um com uma cor diferente. Para facilitar a compreensão, apresentamos uma legenda. As subcategorias que se incorporam a cada estratégia também estão diretamente conectadas, pois é possível que a observação das práticas organizacionais revele movimentos que possam ter características híbridas e/ou complementares, atendendo/recorrendo a uma ou mais ênfases sociotécnicas. Ainda, é preciso atentar que todos os caminhos se inserem na trama do mapa, posto que, embora haja intersecções mais evidentes, todos compõem um mapa único, com um conjunto amplo de dinâmicas possíveis.
- Em complemento ao destaque recém referido, as setas bidirecionais buscam reforçar que dificilmente uma estratégia e ênfase é adotada isoladamente. Ao contrário, percebemos que as agências e as organizações orquestram tais possibilidades do modo que julgam mais oportuno, a cada situação e contexto. Portanto, são muitas as possibilidades de arranjo. Em um primeiro momento, predominam as estratégias que visam monitorar situações-problema. É a partir da efetividade da mitigação de riscos identificados que avaliam a necessidade de recorrer a alternativas, a partir do desejo de direcionar a visibilidade e/ou tornar invisível. Com base em algumas falas, percebemos que realmente são muitas as possibilidades empregadas em determinadas situações, o que varia a partir do grau de um risco percebido/diagnosticado, da apropriação desses caminhos de (in)visibilidade e do quanto as “regras de conformidade” são importantes a uma organização.

Importa ressaltar que apropriações das estratégias de invisibilidade e de redução/direcionamento da visibilidade podem levar as organizações a diferentes níveis de omissão de assuntos relevantes aos públicos, o que se desloca desde questões morais até compromissos legais. Como vimos no capítulo 2, são incipientes as iniciativas que se

propõem a observar e, de algum modo, vigiar essas práticas (potencialmente) abusivas, como a distorção de informações, o plantio de notícias falsas e o ato de espalhar rumores (HENRIQUES; SILVA, 2014). Há muitas ambiguidades e distorções éticas em cena. Em alguns casos, essas iniciativas podem até se constituir como crimes corporativos, caso firmam regimentos e códigos legais. Ainda, podem revelar altos níveis de dissimulação e de mentira (BOBBIO, 2015) e motivar/induzir determinados comportamentos a partir de falácias ou de informações “maquiadas”, reveladas parcialmente sob o enfoque mais interessante às organizações.

Observar e revelar tais caminhos redimensionou nossa preocupação sobre esse assunto, afinal desconhecíamos as tantas alternativas e as especificidades de natureza técnica que “profissionalizam” as estratégias de invisibilidade, de redução e/ou direcionamento da visibilidade no contexto das mídias sociais. Agora, com mais clareza, acentua-se nossa inquietação de como essas estratégias embatem com a noção de interesse público, do quanto (não) se respeita a dimensão social dos sujeitos, das regras morais e éticas do (con)viver em sociedade, das conjunturas de sobreposição em alta escala dos interesses privados. Lembremos o apontamento de Borges (2011): o interesse público está, a todo instante, ameaçado por aqueles que são detentores do poder, o que o torna objeto de manipulações e manobras.

Em relação aos nossos fundamentos teóricos, as estratégias apreendidas evidenciam e permitem perceber empiricamente as noções de segredo (BOBBIO, 2015), de dissimulação e de mentira (ibidem), da expressão dos *fake-holders* (LUOMO-AHO, 2015), dos movimentos de compra de audiência, das movimentações cuidadosamente arquitetadas, da exploração de informação/contrainformação/desinformação (SYUNTYURENKO, 2015). São muitas as dinâmicas que se inserem nessas práticas. Todos esses caminhos nos inquietam. Evidencia-se, nesses casos, uma certa desqualificação do lugar (e da força) dos sujeitos, que parecem ser conduzidos/percebidos quase como “fantoques”, em uma concepção de que intervenções das organizações levam a certos comportamentos, já prognosticados. Prevalece uma ideia de ação-reação.

Relembremos que, cada vez mais, se acentuam as práticas de gestão que conduzem a sentidos de ‘transparência’, como o referido conceito de *accountability*. Esse é um exemplo que, em termos de sentido, busca uma associação consistente a padrões éticos, o que, em alguns casos, pode ser mais uma estratégia discursiva, até de manipulação das impressões (SCHWARTZENBERG, 1978), do que efetivamente um ato de conformidade e

‘transparência’. Atentemo-nos ao fato de que os *reports* das organizações são recortes de realidade, carregados de vieses e enquadramentos, que visam a direcionar a visibilidade e que, nesse ato, também podem ofuscar, tirar do campo de visibilidade, cobrir algo com um “manto de invisibilidade”. Há sempre um embate entre o que é ofertado e o que não o é. Colocar algo sob a luz implica em deixar algo às sombras. Se “tudo” recebe luz é possível que nada prevaleça em termos de retenção e associação às “imagens-conceito”.

É fato que a descoberta do nível de conhecimento dos artifícios sociotécnicos nas/das agências revela a profissionalização desses processos e das alternativas para influenciar as percepções e as opiniões dos públicos, ou até para não permitir que um acontecimento se torne visível. Há uma especialização significativa, especificamente no que se refere às mídias sociais, o que também merece ser destacado. Há equipes, como vimos, que se preocupam exclusivamente com essa presença e com a observação do que lá ocorre. É fato, igualmente, que essas estratégias se inserem em contexto de crises políticas, econômicas, sociais, de escândalos midiáticos, o que também contribui para a expressividade e potência dessas alternativas.

Nossos achados de campo, então, revelaram lógicas, dinâmicas, nuances que indicam a relevância do assunto, de discutirmos os tantos modos que têm o potencial de retirar a luz (ou diminuir a clareza) de enfoques desfavoráveis. São “jogos” motivados pelas organizações, que acarretam em decisões sobre quais signos serão ofertados e outros que serão baralhados ou ofuscados. Embora o processo de significação não seja linear, como ressaltamos ao tratar do interacionismo simbólico (BLUMER, 1980; FRANÇA, 2008), eles [os signos] passam a compor a teia das relações sociais e a incidir sobre os sentidos percebidos e as “imagens-conceito” que vão se (con)formando. Desconsiderar esses aspectos é abrir mão de um elemento contemporâneo relevante nas tentativas organizacionais de reforço/sustentação de posicionamento e de (tentativa) de elevação dos níveis de confiabilidade.

O que está por trás desses objetivos são disputas sistemáticas para que nada ou pouco se sobreponha aos desejos e às estratégias de negócio das organizações. Quantas informações concernentes ao interesse público devem ter sido ocultadas apenas na última semana? Quantas meia-verdades assumimos como verdades absolutas recentemente? Que elementos trouxeram ao centro da cena a crise que tomamos consciência hoje pela manhã, envolvendo determinada organização? Por que um assunto relevante que lemos em um *site* de mídia social não vem recebendo a devida atenção, embora seja extremamente grave? São questões

que se fortalecem diante dos nossos resultados, cujas respostas envolvem as estratégias de invisibilidade e de redução/direcionamento da visibilidade.

Fica claro que ser a mira dos holofotes pode ser negativo às organizações, em determinados contextos. Vimos quantas são as estratégias e o refinamento técnico adotado nessas situações, o que pouco se discute. Os recursos sociotécnicos viabilizam tais iniciativas e elas são potencializadas pela incipiência de procedimentos que as coíbam, ou mesmo políticas de consequências que conduzam à reflexão sobre os riscos às sociedades. Essas discussões se tornam ainda mais obscuras, menos visíveis, pois estamos falando de algo que não está no nível do aparente. Como dar a ver o que não é visto? Como revelar o outro lado da moeda, uma vez que as discussões prevalentes giram em tornos das performances de visibilidade? Postas essas questões, cabe bem a proposição de Thompson (2008), de que “o ato de ver é sempre moldado por um espectro mais amplo”, e não simplesmente ao que está posto e materializado.

À luz da metáfora do teatro, assim como nos aponta Goffman (2009), as movimentações que as estratégias representam são atos traduzidos por performances muito bem ensaiadas, por cenas sequencialmente concebidas. Trazem para o centro do palco, para as zonas de visibilidade, as representações que buscam dissimular o que acontece nos bastidores, dentre as coxias. Percebemos o desejo de ocultar, de retirar visibilidade de elementos de produção, por vezes como o intuito de mascarar as verdadeiras intenções dos atores envolvidos.

Agora que compomos e refletimos sobre o mapa de estratégias e discutimos as características de cada categoria e das subcategorias, vamos às considerações finais do estudo. Nela, refletimos sobre os resultados da pesquisa à luz dos objetivos propostos, destacamos as limitações do estudo e oportunidades para pesquisas futuras, sobretudo as que possam avançar no conhecimento dos caminhos de (in)visibilidade das organizações nas mídias sociais.

## 7 CONSIDERAÇÕES DA PESQUISA

Finalizar o percurso de uma pesquisa nos leva a algumas respostas, ao mesmo tempo em que nos motiva a uma série de outras reflexões e inquietações. Em nossa tese, não foi diferente. O desejo de compreender quais são as estratégias das organizações em situações nas quais predomina o desejo de invisibilidade e de redução/direcionamento da visibilidade nas mídias sociais nos levou a descoberta de um conjunto de sete estratégias e 25 subcategorias, que revelam ênfases e nuances sociotécnicas diversas. Foram muitas as possibilidades de sistematização desses caminhos, até que optamos por apresentá-las a partir de grupos que revelam diferentes propósitos e desejos.

Como vimos, são incipientes as produções teóricas que se dedicam a refletir sobre (in)visibilidade nas mídias sociais, enquanto horizonte estratégico das organizações, em determinados contextos. Não chegamos a nenhuma publicação que envolvesse especificamente nosso objeto de estudo, ainda mais quando pensamos na constituição de um mapa desses caminhos. De qualquer modo, o embasamento a partir de discussões correlacionadas e com enfoques próximos fortaleceu nossa ida a campo, porque enriqueceu o repertório e demonstrou aspectos que podiam transparecer nas entrevistas.

Em relação aos achados empíricos, é notório que boa parte das estratégias apresentadas se baseiam em relatos sobre a visibilidade, de como propagar conteúdos de modo significativo e incidente nas mídias sociais. Esse envolvimento revelado no diálogo com profissionais de agências vai ao encontro do que sinalizamos no começo da tese, de que predominam os olhares sobre o ato de tornar algo visível e aparente, e de manejar artifícios sociotécnicos de modo apurado para alcançar destaque e assumir, em termos metafóricos, o “centro do palco”. Então, a construção de algumas categorias partiu de reflexões sobre como uma técnica pode ser empregada em sentido contrário, de redução da visibilidade. Tais ideias foram concebidas e ratificadas a partir de gestos e falas dos sujeitos entrevistados que, no conjunto das contribuições, no encontro de ideias, nos permitiram chegar às categorias. Em outros momentos, menos corriqueiros, as estratégias de invisibilidade se apresentaram de modo mais transparente, mas podemos afirmar que foi trabalhoso desvelar essas iniciativas. Percebemos certo receio dos/as entrevistados/as em falarem sobre esse assunto, como se o fato de (re)conhecerem tais alternativas pudesse gerar a leitura de que as praticam.

Um ponto a ressaltar é que, embora boa parte das falas tratem de experiências advindas das mídias sociais Facebook, Twitter, Instagram e LinkedIn, as estratégias não se

limitam a esses *sites*. Claro, há nuances de ordem sociotécnica em cada uma dessas mídias, mas nenhum dos caminhos se restringe a uma em específico. Esse é um ponto importante. Afinal, cotidianamente observamos o surgimento de novas mídias e o declínio de outras. Com essa característica, nosso mapa ganha mais “tempo de vida”, tende a perdurar mais, pois mesmo que uma mídia deixe de existir, as estratégias persistirão. Mudam as ambiências e, talvez, somam-se outras possibilidades diretamente correlacionadas a recursos funcionais e técnicos das novas mídias sociais, mas o percurso realizado e os resultados da nossa pesquisa não são inviabilizados. Assim, o mapa pode agregar novas estratégias, ser revisado periodicamente, adequar as características sociotécnicas de alguma(s) subcategoria(s), mas não perderemos a linha histórica desse conhecimento e os avanços na compreensão desses caminhos.

Nestas considerações, reiteramos que a opção por construir um mapa das estratégias atende a um mero desejo de tornar nossos aprendizados didáticos e mais palatáveis, sobretudo pelo alto número de ênfases. Elas são “orquestradas” de modo combinado, em cadeia/sequência ou concomitantemente, a partir dos desafios, “habilidades”, níveis de responsabilidade e compromissos éticos (ou da ausência deles) dos profissionais que as propõem e conduzem. Os arranjos são diversos e podem envolver estratégias compostas por diversas categorias, ou não, situações que estudos decorrentes poderiam vir a desvelar.

Em relação aos objetivos/interesses basilares para a tomada de decisão pelo desenvolvimento e implementação de estratégias de invisibilidade, compreendemos que são três os propósitos: diagnosticar a (in)visibilidade, direcionar a visibilidade e tornar invisível. Esses, a partir da Análise de Conteúdo (BARDIN, 2011), se mostraram os grandes horizontes quando da adoção das estratégias e ênfases mapeadas. Isso nos indica que a invisibilidade (ou a redução/direcionamento da visibilidade) não se dá apenas por lançar sombras e “silenciar-se” diante de algo. Ao contrário, pode justamente envolver o reforço da visibilidade, a fim de desfocar um fato e gerar leituras mais turvas. Pode, portanto, promover uma percepção de visibilidade, quando o enfoque é justamente outro. Direcionar as luzes sobre determinados assuntos pode representar o anseio de criar zonas de escuridão. Dependendo do que for ocultado, claramente fere-se o direito dos públicos ao acesso a informações que lhes são importantes ou que é de direito que as conheçam.

Sobre isso, alguns dos exemplos citados pelos/as entrevistados/as, sobretudo os que se referem a crises sérias envolvendo organizações de diversos segmentos e as iniciativas adotadas para mitigação dos prejuízos, nos permitem afirmar que as estratégias de

invisibilidade têm um potencial muito alto de infringir códigos morais e também os que enquadram na perspectiva legal e de conformidade. Na medida em que, por exemplo, se ofertam versões institucionais de um acontecimento como se fossem genuínas de especialistas, sem a devida identificação de autoria (da organização), temos consciência de que o direito à informação “imparcial” foi quebrado, e que o cenário é de uma “guerra” de informação/contrainformação/desinformação e disputa de que vieses assumem o centro do palco. As técnicas, na medida que se pautam pelo movimento de sentidos desejados, se vinculam ao conceito de “manipulação de impressões” (WOOD JR., 2001) e das contribuições de Goffman (2009). As mídias sociais, assim, se tornam um palco (ou muitos palcos) no qual as organizações, entendidas como atores/atrizes, moldam suas atuações a partir das “imagens-conceito” sonhadas e das expectativas da plateia.

A noção de risco e de crises também se mostrou oportuna em nossa investigação. As estratégias de visibilidade e de redução/direcionamento da visibilidade são percebidas como adequadas em situações que ameaçam as estratégias das organizações, o que as impulsiona, em conjunto com as agências, a adotarem algum(ns) procedimento(s) – que possivelmente se enquadre(m) nas estratégias que apresentamos. Essa percepção dialoga com as práticas de gestão de riscos (MEDINA, 2017), uma das temáticas contemporâneas mais incidentes no contexto das organizações. Talvez, por isso, foram tantos os relatos sobre a importância de monitorar situações-problema, ou com esse potencial, a partir da identificação de riscos e do acompanhamento de crises e desdobramentos. Nesse ponto, portanto, o desejo de evitar uma exposição negativa se mostra basilar na decisão de recorrer às estratégias de invisibilidade.

Para atender ao objetivo específico de evidenciar a incidência e o nível de contribuição das agências de comunicação digital quando da opção por estratégias de invisibilidade na Web, buscamos entender os graus de responsabilidade das agências em situações de tomada de decisão (que “demandam”/“sugerem” tais caminhos). Chama-nos a atenção que vários entrevistados comentaram que as recomendações da agência, e a natureza e inclinação dos assessoramentos, não indicam práticas como a exclusão ou ocultação de postagens, a esquiva de pronunciamento ou o ato de não se pronunciar, embora isso ocorra na prática. Nesse ponto, há uma indicação de que os encaminhamentos em situações delicadas, costumeiramente permeados pelo “medo” da visibilidade, são definidos pelas organizações – e não pelas agências que, nessa altura, passam a assumir um papel consultivo e não deliberativo (com grau efetivo de incidência).

Essas nuances também são percebidas nos diferentes formatos de trabalho que envolvem a concepção das estratégias nas mídias sociais – aqui não estamos nos referindo especificamente às de visibilidade e/ou de invisibilidade, mas as que conformam a presença institucional como um todo. Identificamos três “modelos de responsabilidade” das agências e das organizações sobre as estratégias, o que assegura a existência de diferentes perfis e jeitos de atuar: no primeiro, a responsabilidade da agência é baixa e da organização é alta; no segundo, organização e agência dividem as responsabilidades de modo pareado; e, no terceiro, a agência possui alto grau de responsabilidade, enquanto a organização apresenta um nível médio. Apenas nesse último caso a agência é definidora dos caminhos adotados.

Parece-nos que a vantagem de termos recorridos às agências, em nosso estudo, está na capacidade de coletar impressões tão diversas a partir de 17 profissionais. Como nosso desejo era compreender quais são essas estratégias, a escolha nos levou a realidades diversas, o que possivelmente tenha contribuído para a diversidade de estratégias e ênfases. cremos, portanto, que foi uma decisão acertada.

Em relação às limitações do estudo, destacamos a impossibilidade de encontrar literatura prévia específica sobre o tema, o que dificultou a construção das discussões de base, fundamentalmente no que se refere ao nosso objeto. Ao mesmo tempo, esse aspecto impulsionou o desejo de compreender que “estrutura” estava por trás da noção, ainda pouco clara, e que existiam diferentes iniciativas com potencial de restringir a visibilidade. Queríamos compreender seus níveis de “complexidade” e características sociotécnicas, o que acabamos descobrindo.

Em determinado momento, também tivemos receio se conseguiríamos entrevistar profissionais que atendessem aos critérios estabelecidos. A ideia, quando pensávamos nas alternativas metodológicas que nos pareciam mais adequadas, era que tivéssemos uma composição de contribuições e de informantes mais diversa, interessante e que partisse de cenários e formatos de trabalho distintos. As dificuldades de agenda se apresentaram, mas conseguimos viabilizar conversas presenciais – com exceção de uma apenas. Entendemos que essa possível limitação acabou sendo revertida.

Temos clareza que esta tese poderia ter assumido tantos outros vieses, pois é um tema que se conecta a uma série de discussões e correlações. Há tanto a descobrir sobre essas questões sob a ótica do Direito, da Psicologia, da Tecnologia da Informação, da Sociologia, das Ciências Sociais, da Administração, do *Marketing*, dentre outras áreas do conhecimento. Nessa linha, acreditamos que os resultados da nossa pesquisa têm o potencial de contribuir



para que as estratégias sejam observadas e tensionadas com discussões mais amplas que as que conseguimos abarcar em nosso estudo. Pensar os caminhos de (in)visibilidade é pensar nos contextos que afetam/podem afetar a vida humana da população brasileira que se insere ou é influenciada pelos sentidos movimentados nesses espaços. Não podemos simplificar tais questões, pois os conteúdos visibilizados têm potencial para influenciar e direcionar compreensões, o que revela a capacidade destrutiva das movimentações nesses espaços (SYUNTYURENKO, 2015), quando os profissionais ignoram questões morais e de conformidade legal e ética.

Acerca de estudos futuros na área de comunicação organizacional, esta tese endereça algumas possibilidades: seria oportuno um estudo similar, dessa vez com organizações reconhecidas por boas práticas de gestão de riscos e também com as que vêm profissionalizando os processos de gestão de crises. Talvez, elas possam apresentar elementos complementares ao mapa que desenvolvemos. Nossa sensação é que a soma dessas impressões pode resultar em novas estratégias, quiçá em algumas que as agências sequer conheçam ou tenham ideia, posto que as características de assessoramento e os níveis de confiabilidade entre algumas organizações e suas agências talvez não alcancem esse patamar.

Além disso, cada categoria (estratégia) poderia ser aprofundada em novas pesquisas, para que as nuances e os vieses assumidos sejam detalhados com mais riqueza e profundidade. Em termos de produções teóricas, a perspectiva de “monitoramento de situações-problema”, com fins ao diagnóstico de presença, certamente é a que tem maior volume de conteúdo produzido e publicizado. As lacunas mais importantes, nesse caso, envolvem as categorias que atendem ao propósito de reduzir/direcionar a visibilidade e invisibilizar.

Outra possibilidade relevante é persistir no estudo com as agências, mas optando por um estudo quantitativo, a fim de compreender a incidência dessas estratégias. Enquanto um assunto incipiente, a validação estatística dessas categorias contribuiria para perceber a força das estratégias. Uma limitação possivelmente enfrentada, porém, seria tratar de um tema que, de algum modo, pode soar como tabu, o que tende a implicar em baixos índices de adesão à investigação.

Estudos de caso (simples e/ou múltiplos/comparativos) também podem ser interessantes. Acompanhar a gestão de um risco que se vincula a/que incide sobre uma ou mais organizações, a partir de um recorte longitudinal, pode evidenciar a adoção das

estratégias em uma perspectiva prática. Essa observação das mídias sociais poderia ser complementada pelo diálogo com os profissionais responsáveis pelo planejamento de comunicação dessas organizações e por aqueles que se dedicam à gestão e operacionalização da presença digital e/ou das mídias sociais, a fim de apresentar novos elementos e corroborar, ou não, com os achados que emergiram das dinâmicas apreendidas na observação e acompanhamento do que é visibilizado, do que é visibilizado em partes e do que não é visibilizado. É importante registrar que captar isso com mais clareza envolveria estipular muitos pontos nas mídias sociais que envolvam/podem envolver a organização, dado que acompanhar apenas as iniciativas planejadas, nas páginas e perfis “oficiais”, levaria a leituras simplistas e reducionistas. Se isso ocorrer, dificilmente teremos condições de perceber a complexidade das movimentações e sentidos ofertados, e os arranjos feitos – que só podem ser percebidos na complementariedade e no conjunto de movimentações.

Para concluir, há três pontos que emergem destas reflexões e precisam ficar claros, pois nos parecem as principais contribuições da pesquisa: em primeiro lugar, necessitamos assumir e contribuir para a visibilidade, para a publicização, das discussões sobre as alternativas de invisibilidade e de redução/direcionamento da visibilidade. Estamos falando de uma “prática de mercado” pouco tensionada na academia. Os resultados revelaram diversas alternativas possíveis. Ainda que não saibamos níveis precisos de inserção e dos cenários de incidência no contexto das práticas organizacionais, é fato que elas existem. É notório, igualmente, a alta profissionalização desses processos e apropriação de recursos sociotécnicos, pouco transparentes à sociedade em geral.

De modo geral, nossas leituras sobre os dados de campo indicam que as discussões sobre conformidade, ética e moral não são prioritárias quando da adoção desses recursos. Isso é preocupante e nos faz pensar de que modo os profissionais, para além do domínio de artifícios técnicos capazes de potencializar os desempenhos e os resultados esperados pelas organizações, são capazes de assumir os compromissos sociais/com a sociedade, inerentes à profissão (ao menos em uma perspectiva idealista) de comunicador. Algo importante é que as formações e aprendizados de ordem técnica estão relacionados à experiência empírica que esses sujeitos adquirem e a cursos de curta duração promovidos por empresas que centram sua preocupação sobre a performance. As pautas desses cursos não preveem reflexões mais consistentes, na perspectiva que comentamos. Talvez, falte consistência conceitual e real noção dos impactos que essas estratégias podem causar. Em outros casos, pode haver clareza, porém os objetivos mercadológicos e de “imagem-conceito” acabam sobrepondo a

noção de conformidade.

Assim, chegamos ao segundo ponto: a noção de interesse público está sendo ignorada – ao menos em partes e em algumas situações. Novamente, não temos como afirmar quão incidentes são as estratégias de invisibilidade e de redução/direcionamento da visibilidade nesse momento histórico que vivemos. Contudo, se nos determos apenas aos relatos que apresentamos no capítulo 6, é evidente que determinadas práticas ferem/se contrapõem aos pressupostos de transparência e de direito dos públicos/sociedade às informações. As organizações, em alguns momentos, apresentam versões parciais, recortes, e as ofertam como “verdades”. A preocupação principal é evitar/reduzir danos e prejuízos às “imagem-conceitos” das organizações e ter bons resultados.

Os impactos dessas iniciativas talvez ainda demorem a ganhar visibilidade, o que novamente nos preocupa. Desvelá-las e contribuir com o debate dos públicos acerca disso talvez seja um primeiro movimento. Assumimos esse compromisso ao concluir essa etapa, pois acreditamos na capacidade das Universidades e no compromisso, enquanto (almejante) a pesquisador, em promover pautas e reflexões que contribuam para diminuir a miopia que cerceia esse e outros temas que incidem na recriação de interações e relações sociais e nas nossas leituras de mundo (FREEDMAN, 2012).

Chegamos ao terceiro ponto: a recente ascensão e visibilidade dos debates que envolvem o impacto de *fake news* no Brasil e o vazamento de dados da mídia social Facebook sinalizam que há espaço para as discussões que propomos. Há um horizonte. Esse segundo acontecimento que comentamos vem recebendo, em março e abril de 2018, cobertura midiática significativa. Talvez, ajude as pessoas a pensar que algumas mídias sociais não são tão seguras, confiáveis e consistentes. Há uma correlação direta ao cenário e às estratégias político-eleitorais, embora percebamos que tais práticas não se restringem a partidos, campanhas e a figuras políticas. Entretanto, é preciso redimensionar essa discussão. É preciso avançar na regulação dessas questões. É preciso ter regramentos e políticas de consequência que realmente levem as organizações e os sujeitos partícipes das mídias sociais a notarem a relevância desse assunto.

## 8 REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Luisa de Castro. Identidade, imagem e reputação organizacional: conceitos e dimensões de práxis. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação organizacional**. Linguagem, gestão e perspectivas. V. 2. São Paulo: Saraiva, 2009. 359 pp.

ALMEIDA, Ana Luisa; BELO, Jussara Sant'Anna. "Ser ou não Ser? Eis a questão": A era da transparência. In: Prado, Elisa (Org.). **Gestão da reputação: riscos, crise e imagem corporativa**. São Paulo: Aberje, 2017. pp. 34-45.

ARENDT, Hannah. **A condição humana**. 11. ed. Trad. Roberto Raposo. São Paulo: Forense Universitária, 2010.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS AGENTES DIGITAIS (ABRADI). **Censo Digital Abradi**. 2014. Disponível em: <<http://rd.abradi.com.br/censo-digital-abradi-2014>>. Acesso em: 05 fev. 2017.

\_\_\_\_\_. Disponível em <<http://www.abradi.com.br/>>. Acesso em: 28 mai. 2017.

BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação e significação na construção da imagem-conceito**. Revista Fronteira, v.10, 2008. pp. 193-200.

\_\_\_\_\_. Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade. **Organicom (USP)**. V.10-11; 2009. pp. 115-120.

\_\_\_\_\_. Organizações como complexus de diálogos, subjetividades e significação. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul, São Paulo: Difusão Editora, 2010. pp. 61-76

\_\_\_\_\_. **Comunicação organizacional, tecnologias e vigilância: entre a realização e o sofrimento**. E-Compós (Brasília), v. 17, pp. 1-15, 2014.

BALDISSERA, Rudimar; KAUFMANN, C.; SARTOR, Basilio. Relações Públicas, Comunicação Organizacional e TDCI's: entre a visibilidade e a vulnerabilidade. In: MOREIRA, Elisabeth Ruber; PONS, Mônica (Orgs.). **Relações Públicas, tecnologia e públicos**. 1 ed. Santa Cruz do Sul, 2013, v. 1, pp. 10-26.

BARAN, Paul. *On Distributed Communications Networks*. In: **IEEE Transactions on Communication Systems**. V.CS-12. 1964. pp. 1-9.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BAUER, Martin W. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George (org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2013. pp. 189-217.

BLUMER, Herbert. A natureza do interacionismo simbólico. In: MORTENSEN, C. David. **Teoria da comunicação: textos básicos**. São Paulo: Mosaico, 1980. pp. 119-137.

BOBBIO, Norberto. **Democracia e Segredo**. Trad. Marco Aurélio Nogueira. 1.ed. São Paulo: Editora Unesp, 2015. 83 p.

BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Em Tese - Revista Eletrônica dos Pós-Graduando em Sociologia Política da UFSC**. Vol.2, n.º 1, janeiro-julho/2005. pp. 68-80.

BORGES, Alice Gonzales. Interesse público: um conceito a determinar. In: FGV. **Revista de Direito Administrativo**. 1996. V.205. Disponível em <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rda/article/view/46803>>. Acesso em: 23 jun. 2017.

BRUNO, Fernanda. A obscenidade do cotidiano e a cena comunicacional contemporânea. In: **Revista Famecos**. 2004. V.11, n.25. Disponível em <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/view/3280>>. Acesso em: 02 ago. 2017.

BULGACOV, Sergio; MARCHIORI, Marlene. Estratégia como prática: a construção de uma realidade social em processos de interação organizacional. In: Marchiori (org). **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010. pp. 149-166.

BUSBY, J.S. ONGGO, S. *Managing the social amplification of risk: a simulation of interacting actors*. In: **Journal of the Operational Research Society**. vol 64, pp. 638–653, 2013. Disponível em <<https://link.springer.com/article/10.1057/jors.2012.80>>. Acesso em: 04 fev. 2018.

CARVALHO, Virgínia Donizete de; BORGES, Livia de Oliveira; RÊGO, Denise Pereira do. Interacionismo Simbólico: Origens, Pressupostos e Contribuições aos Estudos em Psicologia Social. In: **Psicologia, Ciência e Profissão**. 2010, 30. Disponível em <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/pcp/v30n1/v30n1a11.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2016.

CASTELLS, Manuel. **A Galáxia Internet**. Reflexões sobre Internet, Negócios e Sociedade. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2004. 325 p.

\_\_\_\_\_. **A sociedade em Rede**. Trad. Roneide Venâncio Majer. São Paulo: Editora Paz e Terra S/A, 2005. 698 p.

\_\_\_\_\_. *Communication in the Digital age*. In: CASTELLS, Manuel. **Communication power**. Oxford University Press, 2009. pp. 55-136.

\_\_\_\_\_. **Redes de indignação e esperança: movimentos sociais na era da internet**. Trad. Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: Zahar, 2013. 271 p.

CHENHALL, Robert. LANGFIELD-SMITH, Kim. *Multiple perspectives of performances measures*. **European Management Journal**, v.25, n.4, 2007. pp. 266-282.

COOMBS, W. Timothy; HOLLADAY, Sherry Jean. *How publics react to crisis communication efforts: comparing crisis response reactions across sub-arenas*. In: **Journal of Communication Management**, vol. 18, pp. 40-57, 2014. Disponível em <<https://doi.org/10.1108/JCOM-03-2013-0015>>. Acesso em: 05 fev. 2018.

COSTA, Carlos Victor Costa. *El nuevo poder de los medios sociales y las crisis de reputación corporativa em los entornos digitales*. In: RAIGADA, José Luis Piñuel. FERRET, Jérôme (Orgs.). **e-Reputación. La construcción de la reputación on line y su vulnerabilidad**. 1. ed. Salamanca: *Comunicación Social Ediciones y Publicaciones*, 2016. pp. 63-74.

CTIC – Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação. **TIC Empresas 2015**. Disponível em <<http://cetic.br/pesquisa/empresas/indicadores>>. Acesso em: 08 mar. 2017.

CURVELLO, João José Azevedo. A Comunicação Organizacional como fenômeno, como processo e como sistema. In: **Organicom**. V.6, n.10/11. 2009. Disponível em <<http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/193/293>>. Acesso em: 18 abr. 2017.

DEBORD, Guy. **A Sociedade do Espetáculo**. Rio de Janeiro: Contraponto, 1997.

DEETZ, Stanley. Comunicação Organização: fundamentos e desafios. In: Marchiori (org). **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010. pp. 83-102.

DUARTE, Jorge. **Entrevista em profundidade**. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Orgs.). Métodos e técnicas de Pesquisa em Comunicação. São Paulo: Atlas, 2008.

DUARTE, J. MONTEIRO, G. Potencializando a comunicação nas organizações. In: KUNSCH, M. M. K. **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. Volume 2. São Paulo: Saraiva, 2009. pp. 333-359.

EDELMAN SIGNIFICA, 2018. **Edelman Trust Barometer 2018 – annual global study**. Disponível em <<https://edelman.com.br/propriedades/trust-barometer-2018/>>. Acesso em: 03 abr. 2018.

\_\_\_\_\_. 2017. **Edelman Trust Barometer 2017 – annual global study**. Disponível em <<https://www.edelman.com.br/propriedades/trust-barometer-2017/>>. Acesso em: 10 mai. 2017.

FRANÇA, Vera. Interações Comunicativas: a matriz conceitual de G. H. Mead. In: PRIMO, Alex et al. (Orgs). **Comunicação e Interações**. Livro da Compós 2008. Porto Alegre: Editora Sulina, 2008. pp. 71-92.

FREEDMAN, Des. *Web 2.0 and the death of the blockbuster economy*. In: CURRAN, James; FENTON, Natalie; FREEDMAN, Des. **Misunderstanding the Internet**. Londres: Routledge, 2012, pp. 69-92.

G1 TECNOLOGIA. **Google lança no Brasil iniciativa contra notícias falsas**. Disponível em <<http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/google-lanca-no-brasil-servico-de-checagem-de-noticias-falsas.ghtml>>. Acesso em: 15 abr. 17.

GASKELL, George. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George (org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2013. pp. 64-89.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 216 pp.

GOFMANN, Erving. A representação do eu na vida cotidiana. Petrópolis: Vozes, 2009.

GOLDENBERG, Miriam. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: Editora Record, 2007. 107 p.

GOMES, Victor. **Uma leitura comunicacional da estratégia na perspectiva sistêmico-discursiva**. 2014. 228f. Tese (Doutorado em Comunicação) – Faculdade de Comunicação Social, PUCRS, Porto Alegre, 2014. Disponível em <[http://tede.pucrs.br/tde\\_arquivos/7/TDE-2014-09-26T055143Z-5307/Publico/461569.pdf](http://tede.pucrs.br/tde_arquivos/7/TDE-2014-09-26T055143Z-5307/Publico/461569.pdf)>. Acesso em: 11 mai. 17.

GUARESCHI, Pedrinho. Prefácio. In: THOMPSON, John B. **O escândalo político: poder e visibilidade na era da mídia**. Trad. Pedrinho A. Guareschi. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002. pp. 21-24.

HALBWACHS, Maurice. **A Memória Coletiva**. São Paulo: Centauro, 2009. 222 p.

HENRIQUES, Márcio Simeone. A comunicação e a condição pública dos processos de mobilização social. **Ação Midiática** – Estudos em Comunicação, Sociedade e Cultura, v.2, 2012. pp. 15-30.

HENRIQUES, Márcio Simeone. SILVA, Daniel Reis. Vulnerabilidade dos públicos frente a práticas abusivas de comunicação empregadas por organizações: limitações para o monitoramento civil. **Comunicação e Sociedade**, v.26, 2014. pp. 162-176.

HOGGAN, James. *Astroturf: The Only Grass That Withstands Toxic Friends of Science*. DesMogBlog. 2006. Disponível em: <<https://www.desmogblog.com/astroturf-the-only-grass-that-withstands-toxic-friends-of-science>>. Acesso em: 12 abr. 2017.

HOOTSUITE. **2017 Digital Yearbook**. *Internet, Social Media and Mobile data for 239 countries around the world*. 2017. Disponível em <<https://www.slideshare.net/wearesocialsg/2017-digital-yearbook>>. Acesso em: 15 ago. 2017.

HYPENESS. Disponível em <<http://www.hypeness.com.br/>>. Acesso em 28 mai. 2017.

IBOPE. **Pesquisa Brasileira de Mídia**. 2016. Disponível em <<http://www.secom.gov.br/atuacao/pesquisa/lista-de-pesquisas-quantitativas-e>>

qualitativas-de-contratos-atuais/pesquisa-brasileira-de-midia-pbm-2016.pdf/view>. Acesso em: 27 ago. 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos**. Cadernos de Governança Corporativa. Disponível em < <http://www.ibgc.org.br/userfiles/3.pdf>>. Acesso em: 24 mai. 2017.

JENKINS, Henry. **Cultura da Convergência**. São Paulo: Aleph, 2009.

JOHANSEN, Britt Foget; JOHANSEN, Winni; WECKESSER, Nina M. *Emotional stakeholders as “crisis communicators” in social media: The case of the Telenor customer complaints crisis*. In: **Corporate Communications: An International Journal**, Vol. 21, 2016, pp.289-308. Disponível em <<https://doi.org/10.1108/>>. Acesso em: 05 fev. 2018.

KPMG. Disponível em <<https://home.kpmg.com/br/pt/home.html>>. Acesso em: 21 jun. 2017.

KPMG BOARD LEADERSHIP CENTER. **Gerenciamento de riscos: os principais fatores de risco apresentados pelas empresas abertas brasileiras**. Disponível em <<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/06/estudo-gerenciamento-de-riscos.pdf>>. Acesso em: 24 mai. 2017.

KUNSCH, M. M. K. *A comunicação como fator de humanização das organizações*. 1.ed. v.1. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010. 253 p.

LASTA, Elisângela. **A práxis reflexiva das relações públicas na sociedade midiaticizada: mediação estratégica comunicação nos blogs corporativos**. 2015. 258g. Tese (Doutorado em Comunicação) – Programa de Pós-Graduação em Comunicação, UFSM, Santa Maria, 2015. Disponível em <<http://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/3430/LASTA%2C%20ELISANGELA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 10 mar. 2018.

\_\_\_\_\_. *Estratégias Sociotécnicas de Visibilidade e Legitimidade na Comunicação Organizacional em Rede*. In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 40, 2017. **Anais do 40º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**. Curitiba: Universidade Positivo, 2017. pp.1-15. Disponível em <<http://portalintercom.org.br/anais/nacional2017/resumos/R12-2846-1.pdf>>. Acesso em: 11 fev. 2018.

LÉVY, Pierre. *O ciberespaço como um passo metaevolutivo*. In: **Revista FAMECOS**. Porto Alegre, n.13, 2000. pp. 59-67.

LIPOVETSKY, Gilles. **Os tempos hipermodernos**. Trad. Mário Vilela. São Paulo: Editora Barcarolla, 2004. 129 p.

LITTLEJOHN, S.W. **Fundamentos teóricos da comunicação humana**. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.



LLORENTE & CUENCA. **Relatório Especial – Tendências de consumer engagement para 2017**. Madri. 2016. Disponível em < [http://www.developing-ideas.com/wp-content/uploads/sites/6/2016/12/161228\\_DI\\_Relatorio\\_Tendencias\\_Consumer\\_BR.pdf](http://www.developing-ideas.com/wp-content/uploads/sites/6/2016/12/161228_DI_Relatorio_Tendencias_Consumer_BR.pdf)>. Acesso em: 12 mai. 2017.

LUOMO-AHO, Vilma. *Understanding Stakeholder Engagement: Faith-holders, Hateholders & Fakeholders*. 2015. Disponível em <<https://instituteforpr.org/wp-content/uploads/updated-vilma-pdf.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2017.

MACHADO, Irene. O ponto de vista semiótico. HOHLFELDT, A; MARTINO, L; FRANÇA, V. **Teorias da comunicação: conceitos, escolas e tendências**. 11. ed. Petrópolis-RJ: Vozes, 2011.

MAGALHÃES, João Carlos. **Democracia e internet: precisamos falar sobre algoritmos**. Disponível em <<https://www.nexojornal.com.br/ensaio/2016/09/25/Democracia-e-internet-precisamos-falar-sobre-algoritmos>>. Acesso em: 18 ago. 2017.

MAIA, Rousiley. Em busca do interesse público: tensões entre a argumentação e a barganha. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação pública, sociedade e cidadania**. São Caetano do Sul: Difusão, 2011. pp. 259-276.

MARTELETO, Regina Maria. **Análise de redes sociais – aplicação nos estudos de transferência da informação**. Brasília, 2001. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/ci/v30n1/a09v30n1.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2017.

MARTINO, Luís Mauro Sá. **Teoria das Mídias Digitais: linguagens, ambientes, redes**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014. 291 p.

MEAD, G. H. *Mind, self & society: from the standpoint of a social behaviorist*. The University of Chicago Press: Chicago, 1967.

MEDINA, Monica. Gestão de riscos: a prevenção que garante a saúde reputacional das empresas. In: Prado, Elisa (Org.). **Gestão da reputação: riscos, crise e imagem corporativa**. São Paulo: Aberje, 2017. pp. 46-54.

MINTZBERG, Henry. Cinco Ps para Estratégia. In: **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Trad. Luciana Oliveira da Rocha. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. pp. 24-28.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, JOSEPH. **Safári da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 392 p.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O Processo da Estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORIN, Edgar. **Introdução ao Pensamento Complexo**. Tradução do francês: Eliane Lisboa. Porto Alegre: Ed. Sulina, 2005. 120 p.

\_\_\_\_\_. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. São Paulo: Cortez, Brasília, UNESCO, 2011.

MOTTA, Fernando Claudio Prestes; VASCONCELLOS, I. F. F. G. de. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

MOUSSAÏD, Mehdi. *Opinion Formation and the Collective Dynamics of Risk Perception*. In: ***Plos One***, 2013. Disponível em < <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0084592>>. Acesso em: 06 fev. 2018.

MUNNUKKA, Juha; JÄRV, Pentti. *Perceived risks and risk management of social media in an organizational context*. In: ***Electronic Markets***. Vol. 24, pp.219-229, 2014. Disponível em < <https://link.springer.com/article/10.1007/s12525-013-0138-2>>. Acesso em: 09 fev. 2018.

NEELY, A.; ADAMS, C.; CROWE, P. *The performance prism in practice*. ***Measuring Business Excellence***, v. 5, n. 2, 2001. pp.6-12.

O'BRIEN, F.A., MEADOWS, M. *Scenario orientation and use to support strategy development*. ***Technological Forecasting & Social Change***, v. 80, n.4, 2013. pp.643-656.

O'DWYER'S. Disponível em < <http://www.odwyerpr.com/>>. Acesso em: 15 mai. 2017.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. PENNINI, Anice. MOURÃO, Isaura (Org.). **Compreendendo um campo de conhecimento: reflexões epistemológicas sobre a Comunicação Organizacional a partir de autores brasileiros**. 1.ed. Curitiba, PR: CRV, 2015. 166 p.

OPENNET INITIATIVE. Disponível em <<https://opennet.net/>>. Acesso em: 03 jul 2017.

PARISIER, Eli. **O filtro invisível: o que a internet está escondendo de você**. Trad. Diego Alfaro. Rio de Janeiro: Zahar, 2012.

PÉREZ, R. A. *Las dimensiones de la estratégia*. In: PÉREZ, Rafael A. ***Estrategias de comunicación***. Barcelona: Ariel, 2001.

\_\_\_\_\_. ***Pensar la estrategia: otra perspectiva***. 1a.ed. Buenos Aires: La Crujía, 2012.

PROQUEST. Disponível em <<http://www.proquest.com/>>. Acesso em: 12 mai 2017.

PUTNAN, Linda; PHILLIPS, Nelson e CHAPMAN, Pamela. Metáforas da comunicação organizacional. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia e NORD, Walter R. (Orgs.) **Handbook de estudos organizacionais**. Ação e análise organizacionais. V.3. São Paulo: Atlas, 2004.

RAIGADA, José Luis Piñuel. Redes sociales, discursos y crisis de reputación. In: RAIGADA, José Luis Piñuel. FERRET, Jérôme (Orgs.). ***e-Reputación. La construcción de la reputación on line y su vulnerabilidad***. 1. ed. Salamanca: *Comunicación Social Ediciones y Publicaciones*, 2016. pp. 19-30.

RASMUSSEN, Joel; IHLEN, Øyvind. *Risk, Crisis, and Social Media*. In: **Nordicom Review**. Vol. 38, 2017. Disponível em < <https://doi.org/10.1515/nor-2017-0393>>. Acesso em: 12 fev. 2018.

RECUERO, Raquel. **Redes sociais na Internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009. 191p.

RINALDI, Alexandra e BARREIROS, Dorival. A importância da comunicação de riscos para as organizações. **Revista ORGANICOM** – Ano 4, nº 6, 1º Semestre 2007.

ROSA, Mário. **A reputação na velocidade do pensamento**. São Paulo: Geração, 2006. 367 p.

ROSSETTI, José Paschoal. ANDRADE, Adriana. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2014.

RUPPENTHAL, Janis Elisa. **Gerenciamento de riscos**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Técnico Industrial de Santa Maria; Rede e-Tec, 2013. 120pp. Disponível em <<http://canal.unigranrio.com.br/enade2016/gestao-ambiental/biblioteca/gestao-de-produtos-perigosos-e-analise-de-risco.pdf>>. Acesso em: 02 jun. 2017.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Hernández; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. Tradução de Fátima Conceição Murad, Melissa Kassner, Sheila Clara Dystyler Ladeira. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006. 555 p.

SANTAELLA, Lucia. **A ecologia pluralista da comunicação: conectividade, mobilidade, ubiquidade**. São Paulo: Paulus, 2010. 394 p.

\_\_\_\_\_. **A ecologia pluralista da comunicação**. Conectividade, mobilidade, ubiquidade, São Paulo, Paulus. 2010.

SARAIVA, Jacilio. Interação fica mais eficiente. **Revista Valor Setorial**. São Paulo, v.4, 2010.

SARTOR, Basílio Alberto. **A noção de interesse público no Jornalismo**. 2016. 252f. Tese (Doutorado em Comunicação e Informação) – Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, UFRGS, Porto Alegre, 2016. Disponível em <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/140712>>. Acesso em: 08 jul. 2017.

SCHOEMAKER, Paul J. H.; DAY, George S.; SNYDER, Scott A. *Integrating organizational networks, weak signals, strategic radars and scenario planning*. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 80, n. 4, 2013. pp. 815-824.

SCHWARTZENBERG, Roger-Gérard (autor). **O estado espetáculo**. Rio de Janeiro: Editora Difel, 1978. 350 p.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Trajetórias teórico-conceituais da Comunicação Organizacional. In: **Revista FAMECOS**. n.31. Porto Alegre, 2016. Disponível em

<<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/viewFile/3392/2657>>. Acesso em: 17 jun. 2016.

SEBRAE. Disponível em <[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)>. Acesso em: 03 abr. 2017.

SILVA, D.R. *O astroturfing* como processo comunicativo: enquadramentos na manifestação encenada de um público. In: **V Congresso da Compólítica**. Curitiba, 2013.

SILVA, Juremir Machado da. **Entrevista com Alex Primo** [30 ago. 2007]. Porto Alegre: PUCRS, 2007. Entrevista concedida ao Programa Livro Aberto. Disponível em <[www.alexprimo.com](http://www.alexprimo.com)>. Acesso em: 10 jun. 15.

SILVA, Diego Wander. **As mídias sociais no contexto da comunicação digital das universidades brasileiras**. 2012. 159f. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) – Faculdade de Comunicação Social, PUCRS, Porto Alegre, 2012. Disponível em <<http://repositorio.pucrs.br:8080/dspace/bitstream/10923/2081/1/000438298-Texto%2bCompleto-0.pdf>>. Acesso em: 09 mar. 2017.

SYUNTYURENKO, O. V. *Network Technologies for Information Warfare and Manipulation of Public Opinion*. In: Scientific and Technical Information Processing. Vol. 42, pp.205-210, 2015. Disponível em <<https://link.springer.com/article/10.3103/S014768821504005X>>. Acesso em: 07 fev. 2018.

TELLES, André. **A revolução das mídias sociais: cases, conceitos, dicas e ferramentas**. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda, 2011. 211 p.

THOMPSON, John B. **A mídia e a modernidade: uma teoria social da mídia**. Trad. Wagner Oliveira Brandão. 3.ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

\_\_\_\_\_. **O escândalo político: poder e visibilidade na era da mídia**. Trad. Pedrinho A. Guareschi. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002. 325 p.

\_\_\_\_\_. A nova visibilidade. **Matrizes**, v. 1, n. 2, 2007. Disponível em <<http://www.revistas.univerciencia.org/index.php/MATRIZES/article/viewArticle/5230>>. Acesso em: 19 out. 2016.

TRIVINHO, Eugênio. Visibilidade mediática, melancolia do único e violência invisível na cibercultura: significação social-histórica de um substrato cultural regressivo da sociabilidade em tempo real na civilização mediática avançada. In: **Anais do XIX Encontro Nacional da Compós**, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em <[http://compos.com.puc-rio.br/media/gt1\\_eugenio\\_trivinho.pdf](http://compos.com.puc-rio.br/media/gt1_eugenio_trivinho.pdf)>. Acesso em: 14 jan. 2018.

VASQUES, Edu. As mídias sociais e os desafios para a gestão da reputação. In: PRADO, Elisa (Org.). **Gestão da reputação: riscos, crise e imagem corporativa**. São Paulo: Aberje, 2017. pp. 85-98.

WOLFSWINKEL, Joost F.; FURTMUELLER, Elfi; WILDEROM, Celeste P. M.; *Using grounded theory as a method for rigorously reviewing literature. European Journal of*

*Information Systems*. Londres, v. 22, pp.45-55, jan. 2013. Disponível em <<http://link.springer.com/article/10.1057/ejis.2011.51>>. Acesso em: 21 out. 2016.

WOLTON, Dominique. **Informar não é comunicar**. Trad. Juremir Machado da Silva. Porto Alegre: 2010. 96 p.

WOOD JR., Thomas. **Organizações espetaculares**. Rio de Janeiro: FGV, 2001. 228 p.

## APÊNDICE A – AGÊNCIAS ASSOCIADAS À ABRADI QUE PARECEM NÃO OFERTAR SERVIÇOS VINCULADOS ÀS MÍDIAS SOCIAIS

**Quadro 12** – Organizações associadas à Abradi que parecem não ofertar serviços que envolvam mídias sociais

N.º	Agência	Escopo de trabalho
1	33AMD	Desenvolvimento de plataformas e SEO para <i>e-commerce</i>
2	ADG Brasil	Associação de Designers Gráficos
3	Ananke	Hospedagem de <i>sites</i> , gerenciamento e segurança de servidores e redes
4	Animatto	Desenvolvimento de ferramentas interativas para a ambiência digital
5	Aranha Web	Desenvolvimento de portais e publicidade digital
6	Ativa Web	Transmissões <i>online</i>
7	Avido	Sem informações no portal da Abradi e não possui site proprietário
8	Bob Software	Planejamento e criação de <i>softwares</i>
9	Casulo Apresentações e Multimídia LTDA	Apresentações corporativas
10	CND	Não há informações no portal da Abradi e o site próprio está indisponível
11	Codifique	Programação e desenvolvimento Web
12	Destaque Web	Iniciativas para qualificação do SEO
13	Digitaltalks	Eventos sobre comunicação digital
14	DP6	Coleta e integração de dados para melhoria da performance
15	EMME Escola de Matrícula Marketing Educacional	Escola de Marketing
16	Escola de Marketing Digital	Escola de Marketing Digital
17	Ever	Desenvolvimento de soluções de tecnologia
18	Fishy Agência Digital	Desenvolvimento de <i>sites</i> , portais e aplicativos
19	Funchal Consultoria e Marketing Digital	Consultoria em Marketing Digital
20	Gocache CDN	Empresa especializada em segurança e na garantia de agilidade de acesso aos <i>sites</i>
21	GV8 Sites e Sistemas	Desenvolvimento de <i>sites</i> e <i>softwares</i>
22	Hootsuite	Plataforma para gerenciamento de métricas
23	Lobe Tecnologia	Desenvolvimento de <i>sites</i> e plataformas digitais
24	LocaWeb	Hospedagem de <i>sites</i>
25	Navegar	Desenvolvimento de <i>sites</i> e programas
26	Netcosports	Desenvolvimento de soluções <i>mobile</i>
27	Phonetrack	Gestão de ligações telefônicas
28	PWC	Prestação de serviços de qualidade em auditoria e asseguarção, consultoria tributária e societária, consultoria de negócios e assessoria em transações
29	Rebellion	Site indisponível e informações incompletas no portal da Abradi
30	TR4	Desenvolvimento de <i>sites</i> e portais, aplicativos, consultoria, desenvolvimento de sistemas e otimização para buscadores e outros serviços
31	Vinder	Desenvolvimento de <i>sites</i>
32	Web Absoluta	Desenvolvimento de <i>sites</i>
33	Wis Educação	Escola de comunicação
34	X-APPS	Desenvolvimento de aplicativos e sistemas

Fonte: elaborado pelo autor, com base em Abradi (2017).

## APÊNDICE B – AGÊNCIAS ASSOCIADAS À ABRADI QUE OFERTAM SERVIÇOS VINCULADOS ÀS MÍDIAS SOCIAIS

**Quadro 13** – Organizações associadas à Abradi com serviços vinculados às mídias sociais

Número	Agência	Site	Estado	Cidade
1	3A WorldWide	3aworldwide.com.br	SP	Pinheiros
2	3YZ	3yz.com	RS	Porto Alegre
3	A2AD	a2comunicacao.com.br	SP	São Paulo
4	A2C	a2c.com.br	SP	São Paulo
5	AD.Dialeto	addialeto.net	SP	São Paulo
6	AG2 Nurun	ag2nurun.com.br	SP	São Paulo
7	Agência Abound	agenciaabound.com.br	RJ	Rio de Janeiro
8	Agência Pageup	agenciapageup.com	PR	Curitiba
9	Agência Prospecta	agenciaprospecta.com.br	SP	São José do Rio Preto
10	Agência YO	agenciayo.com.br	SP	São Paulo
11	Agência 110	agencia110.com.br	PR	Curitiba
12	Agência Visia	agenciavisia.com.br	SP	São Paulo
13	Agency Kogut	agency.com.br	SP	São Paulo
14	Alta Mensagem	altamensagem.com.br	SP	São Paulo
15	Amais7	amais7.com	SP	São Paulo
16	Ana Couto Branding	anacouto.com.br	SP	São Paulo
17	Aunica	aunica.com.br	RS	Porto Alegre
18	Behold Social Media	behold.com.br	SE	Aracaju
19	BNDO	bndo.com.br	PA	Belém
20	Bolt Brasil	bolt.com.br	SP	São Paulo
21	Bowler	bowler.com.br	SP	São Paulo
22	Brandish AD	brandishad.com.br	SP	São Paulo
23	Brivia Digital Branding	brivia.com.br	SP	São Paulo
24	B2S Marketing	b2smarkegint.com	SP	Americana
25	Cadastra	cadastra.com.br	SP	São Paulo
26	Carratu Publicidade	carratu.com.br	RN	Natal
27	Casa Digital	casadigital.com	SP	São Paulo
28	CI&T	ciandt.com	SP	Campinas
29	ClickWeb	clickweb.com.br	PR	Londrina
30	Convertte	convertte.com.br	CE	Fortaleza
31	Crane The Conecting Agency	crane.is	SP	São Paulo
32	Criattus Agência Digital	criattus.com.br	DF	Águas Claras
33	CYRK	cyrk.com.br	SP	São Paulo
34	DA-DPA	da-dpa.com.br	PE	Recife
35	Digital Branding	dbg.com.br	SP	São Paulo
36	Digitale	digitale.com.br	SP	São Paulo
37	Digital Industry	digitalindustry.com.br	SP	São Paulo
38	Dingo Agência Digital	dingoagenciadigital.com.br	SP	São Paulo
39	DSGX	dsgx.com.br	PA	Belém
40	E-DJ Comunicação Digital	dj.blog.br	SP	São Paulo
41	Edelman	edelman.com.br	SP	São Paulo
42	Enken	enken.com.br	SP	São Paulo
43	Enter Informática	enterinformatica.com.br	PA	Ananindeua

44	E/OU MRM	eou-mrm.com.br	SP	São Paulo
45	Estratégica	estrategica.com.br	RJ	Rio de Janeiro
46	Estúdio Ovelha	estudioovelhanegra.com.br	PA	Belém
47	Fazul	fazul.com.br	SP	Sorocaba
48	F.Biz	fbiz.com.br	SP	São Paulo
49	FDA Comunicação LTDA	fdacomunicacao.com.br	SP	São Paulo
50	FSB Digital	fsbdigital.com.br	SP	São Paulo
51	Garage	garage.im	SP	São Paulo
52	Agência Ginga	agenciaginga.com.br	SP	São Paulo
53	Global Conteúdo Estratégico	globalconteudo.com.br	SP	São Paulo
54	Global AD Digital Marketing	globalad.com.br	SP	São Paulo
55	Gogo Digital	gogodigital.com.br	SP	Jundiaí
56	GR8Mídia LTDA EPP	gr8m.io	SP	Santos
57	Grupo Máquina	grupomaquina.com	SP	São Paulo
58	Guver Publicidade	guver.com.br	SP	Osasco
59	Hiro Comunicação	hirocomunicacao.com.br	SP	São Paulo
60	Holos Media	holosmedia.com.br	SP	São Paulo
61	Huge	hugeinc.com	SP	São Paulo
62	Idea Shake	ideashake.com.br	SP	São Paulo
63	Internet Design Brasil	idesignbrasil.com.br	RJ	Rio de Janeiro
64	Agência ILLBE	illbe.com.br	SP	São Paulo
65	Ionz Pensamento Digital	ionz.com.br	SP	São Paulo
66	Isobar	isobar.com.br	SP	São Paulo
67	IThink	ithink.com.br	SP	São Paulo
68	Motor de Conteúdo	motordeconteudo.com.br	SC	Joinville
69	JVM Designer	jvmdesigner.com.br	RN	Natal
70	Kuka Estratégia Digital	kukaestrategia.com	AL	Maceió
71	LabCorp	labcorp.com.br	SP	São Paulo
72	LaMarca	lamarca.com.br	SP	São Paulo
73	Lampejos	lampejos.com.br	SP	São Paulo
74	Leo Burnett	leoburnett.com.br	SP	São Paulo
75	Lework	lework.com.br	SP	São Paulo
76	Llorente & Cuenca	llorenteycuenca.com	SP	São Paulo
77	LOV	lov.com.br	SP	São Paulo
78	Nova M3	novam3.com.br	RN	Natal
79	Magic Web Design	magicwebdesign.com.br	SP	São Paulo
80	Sal Digital	saldigital.com.br	SP	São Paulo
81	MarketData	marketdata.com.br	SP	São Paulo
82	Mavens	mavens.co.uk	SP	São Paulo
83	Maximize	maximize.com.br	MA	São Luís
84	Medialogue	medialogue.com.br	SP	São Paulo
85	MID Social – Consultoria e Marketing Social	midsocial.com.br	SP	Campinas
86	Mídia Treze	midia13.com.br	SP	Araras
87	MídiaWeb	midiaweb.com.br	SP	São Paulo
88	Mirum	mirumagency.com	PR	Curitiba
89	Munganga	munganga.ag	PE	Recife
90	Next4 Comunicação Digital	next4.com.br	SP	São Paulo



91	Nosotros	nosotros.marketing	DF	Brasília
92	NRG1	nrg1.com.br	SP	São Paulo
93	Órbita Comunicação	orbitacomunicacao.com.br	RJ	Niterói
94	Define Web Agência de Publicidade Digital	defineweb.com.br	RO	Cacoal
95	Paim	paim.com.br	RS	Porto Alegre
96	Palavra Comunicação e Estratégia	palavracomunica.com.br	MA	São Luís
97	Pixit	pixit.com.br	SP	São Paulo
98	PM Web	pmweb.com.br	SP	São Paulo
99	PNA	pna.to	RO	Porto Velho
100	PontoDesign Agência de Design	pontodesign.com.br	PR	Curitiba
101	PontoDOT PDV & Web	pontodot.com.br/blog	SP	São Paulo
102	Portal Publicidade	portalpublicidade.com.br	SP	São Paulo
103	Possible	possible.com	RS	Pelotas
104	Pravy	pravy.com.br	SP	São Paulo
105	PR Newswire	prnewswire.com.br	SP	São Paulo
106	Qualimedia Inteligência em Social Media	qualimedia.com.br	SP	São Bernardo do Campo
107	Quinta Design e Negócios LTDA	bblender.com.br	RJ	Rio de Janeiro
108	RAH Propaganda e Marketing LTDA	rah.ag	SP	São Paulo
109	Rapp	rapp.com	SP	São Paulo
110	RCA Digital	rcadigital.com.br	RS	Porto Alegre
111	Real Media	realmedia.com.br	SP	São Paulo
112	Resultados Digitais	resultadosdigitais.com.br	SP	São Paulo
113	RG Organic	rgorganic.com.br	SP	São Paulo
114	Rock Digital	letsrock.digital	CE	Fortaleza
115	SA365	sa365.com.br	SP	São Paulo
116	Salesforce Marketing Cloud	salesforce.com/br	SP	São Paulo
117	Score Media	scoremedia.com.br	SP	São Paulo
118	SCUP	scup.com.br	SP	São Paulo
119	SEEKR	seekr.com.br	SP	São Paulo
120	Serasa Experian Marketing Services	marketing.serasaexperian.com.br	SP	São Paulo
121	SetWeb	setweb.com.br	BA	Salvador
122	Social Figures	sociafigures.com	SP	São Paulo
123	Solvem Inteligência	solvem.com.br	SP	São Paulo
124	Soul Digital	souldigital.com.br	SP	São Paulo
125	Tom Comunicação	tomcomunicacao.com.br	MG	Belo Horizonte
126	Toplus Soluções em Informática LTDA	toplus.com.br	SP	São Paulo
127	Trendi	trendi.com.br	SP	São Paulo
128	Tribo Interactive	tribointeractive.com.br	SP	São Paulo
129	Tritone Interactive	tritone.com.br	SP	São Paulo
130	Tterra	tterra.com.br	AM	Manaus
131	TV1	tv1.com	SP	São Paulo
132	Ubhouse	ubhouse.com.br	RJ	Nova Friburgo
133	Unius Multimídia e Comunicação	unius.com.br	SP	São Paulo
134	UPX	upx.com.br	SP	São Paulo

135	Vitamina Web	vitaminaweb.com.br	SP	São Paulo
136	W3Haus	w3haus.com.br	SP	São Paulo
137	WebBox Agência Digital	webbox.com.br	SP	São Paulo
138	WebCarioca	webcarioca.com.br	RJ	Rio de Janeiro
139	Webstorm Internet	webstorm.com.br	PR	Curitiba
140	Why Digital	whydigital.com.br	MG	Belo Horizonte
141	Wurtxita Agência Digital	wurtzita.com	AM	Manaus
142	Zebra Digital	zebradigital.com.br	SP	São Paulo

Fonte: elaborado pelo autor, com base em Abradi (2017).

## **APÊNDICE C – MATRIZ DE TÓPICOS E PERGUNTAS (ENTREVISTA)**

Apresentamos, a seguir, as questões que compõem o roteiro da entrevista. Os questionamentos estão organizados em blocos, conforme já apresentamos.

### **BLOCO A. Apresentação e perfil do/a entrevistado/a**

- Qual sua função ou cargo?
- Há quanto tempo atua nessa função ou cargo?
- Qual sua formação?
- Qual sua experiência na gestão de mídias sociais?
- Quais atividades já desempenhou nesse contexto?

### **BLOCO B. Escopo de assessoramento às organizações**

- No contexto da comunicação digital, quais os serviços que a agência oferece aos clientes?
- Como esses serviços estão organizados?
- Como se dá a gestão das mídias sociais das organizações assessoradas?
- Quais as interfaces com a gestão de comunicação macro das organizações que atendem?
- Há incidência sobre a comunicação em perspectiva das estratégias adotadas?
- Quais as principais atividades que envolvem a operacionalização desses canais?

### **BLOCO C. Estratégias de visibilidade**

- Quais os caminhos adotados quando buscam dar visibilidade a alguma prática ou projeto da organização assessorada?
- Como percebe a efetividade de cada uma dessas alternativas citadas?
- Desde o surgimento da agência, você percebe que esses caminhos mudaram? Quais as suas percepções?
- Quais as especificidades das diferentes mídias sociais no que envolve a busca por

visibilidade?

- Como vocês mensuram a efetividade das atividades que realizam?

#### **BLOCO D. Estratégias de invisibilidade e motivações**

- A agência realiza alguma iniciativa de mapeamento de riscos nas mídias sociais?
- Em caso positivo, como atua para minimizar esses riscos?
- A agência se envolve em situações de crise dos seus clientes?
- Nesse caso, quais as posturas a serem adotadas?
- Ainda sobre a questão acima, quais os procedimentos realizados?
- Houve situações em que precisaram pensar caminhos para que um assunto não tivesse tanta repercussão?
- Em caso positivo, o que é feito?
- Como essas práticas se relacionam ao conjunto de procedimentos adotados em situações delicadas ou que possam ser desinteressantes às organizações assessoradas?
- Quando o cliente não quer aparecer na mídia, o que é feito?
- Algum cliente já pediu para ter menos visibilidade ou dissociado de um fato/acometimento? Em caso positivo, qual(is) as motivações?
- Vocês gerenciam os níveis de visibilidade dos clientes, como fazem isso?
- O que suporta as decisões de vocês (agência e cliente) para reduzir a visibilidade de um cliente?
- Em que situações a visibilidade de um cliente deve ser reduzida? Por quê?
- Quais são as principais estratégias para reduzir visibilidade nas mídias sociais?

#### **BLOCO E. Complementos e comentários finais**

- Gostaria de acrescentar algo que não tenha sido citado no decorrer da nossa conversa?

## APÊNDICE D – RESULTADOS DA ETAPA PESQUISAR<sup>94</sup>

**Quadro 14** – Artigos resultantes da etapa 2.1

N.º	Título	Publicação
1	<i>A Management Perspective on Risk of Security Threats to Information Systems</i>	Information Technology and Management
2	<i>A novel surveillance approach for disaster mental health</i>	PLoS One
3	<i>Aggression, Violence and Injury in Minor League Ice Hockey: Avenues for Prevention of Injury</i>	PLoS One
4	<i>Aging 2.0: Health Information about Dementia on Twitter</i>	PLoS One
5	<i>An examination of the critical factors affecting consumer acceptance of online banking. A focus on the dimensions of risk</i>	Journal of Systems and Information Technology
6	<i>An exploration of wireless computing risks: Development of a risk taxonomy</i>	Information Management & Computer Security
7	<i>Avian Influenza Risk Surveillance in North America with Online Media</i>	Media and Communication
8	<i>Beyond Race and Place: Distal Sociological Determinants of HIV Disparities</i>	PLoS One
9	<i>Can we learn from the past? Four hundred years of changes in adaptation to floods and droughts. Measuring the vulnerability in two Hispanic cities</i>	Climatic Change
10	<i>Controls Mitigating the Risk of Confidential Information Disclosure by Facebook: Essential Concern in Auditing Information Security</i>	TEM Journal
11	<i>Design Numerical Method for Nonsingular Invisibility Cloak-Carpet with Arbitrary Shapes</i>	Journal of Nano and Electronic
12	<i>Early Assessment of Anxiety and Behavioral Response to Novel Swine-Origin Influenza A(H1N1)</i>	PLoS One
13	<i>Effects of a weight management program delivered by social media on weight and metabolic syndrome risk factors in overweight and obese adults: A randomised controlled trial</i>	PLoS One
14	<i>Emotional stakeholders as "crisis communicators" in social media: The case of the Telenor customer complaints crisis</i>	Corporate Communications
15	<i>Engagement of vulnerable youths using internet platforms</i>	PLoS One
16	<i>Establishing and Applying a Schistosomiasis Early Warning Index (SEWI) in the Lower Yangtze River Region of Jiangsu Province, China</i>	PLoS One
17	<i>Experiences of cervical cancer patients in rural Ghana: An exploratory study</i>	PLoS One
18	<i>Female Gender Is a Social Determinant of Diabetes in the Caribbean: A Systematic Review and Meta-Analysis</i>	PLoS One
19	<i>Health Benefits and Risks of the Internet</i>	Journal of Medical Systems
20	<i>How publics react to crisis communication efforts: Comparing crisis response reactions across sub-arenas</i>	Journal of Communication
21	<i>India-ASEAN Cooperation on Cyber Crime</i>	International Journal of Advanced Research in Computer Science
22	<i>Information sources, awareness and preventive health behaviors in a population at risk of Arsenic exposure: The role of gender and social networks</i>	PLoS One
23	<i>Integrated manufacturing strategy for deployment of CAD/CAM methodology in a SMME</i>	Journal of Manufacturing

<sup>94</sup> Os artigos selecionados na etapa de refinamento estão destacados na cor cinza.

24	<i>Interactions between Social Structure, Demography, and Transmission Determine Disease Persistence in Primates</i>	PLoS One
25	<i>Interview with Isabelle FALQUE-PIERROTIN President, CNIL, France</i>	Communications & Strategies
26	<i>Invisibility Cloak with Use of Nonsingular Coordinate Transformation</i>	Journal of Nano and Electronic
27	<i>Knowledge, Perceptions and Information about Hormone Therapy (HT) among Menopausal Women: A Systematic Review and Meta-Synthesis</i>	PLoS One
28	<i>Lattice Model for Influenza Spreading with Spontaneous Behavioral Changes</i>	PLoS One
29	<i>Managing the social amplification of risk: a simulation of interacting actors</i>	The Journal of the Operational Research Society
30	<i>Medication Adherence in Type 2 Diabetes: The ENTRED Study 2007, a French Population-Based Study</i>	PLoS One
31	<i>National substance use patterns on Twitter</i>	PLoS One
32	<i>Nearly Cloaking the Electromagnetic Fields</i>	PLoS One
33	<i>Network technologies for information warfare and manipulation of public opinion</i>	SIAM Journal on Applied Mathematics
34	<i>On teaching the nature of science: perspectives and resources</i>	Scientific and Technical
35	<i>Opinion Formation and the Collective Dynamics of Risk Perception</i>	PLoS One
36	<i>Perceived risks and risk management of social media in an organizational context</i>	Electronic Markets
37	<i>Predictors of Bovine TB Risk Behaviour amongst Meat Handlers in Nigeria: A Cross-Sectional Study Guided by the Health Belief Model</i>	PLoS One
38	<i>Primary Care Patients' Perspectives of Barriers and Enablers of Primary Prevention and Health Promotion—A Meta-Ethnographic Synthesis</i>	PLoS One
39	<i>Psychological and Physiological Responses following Repeated Peer Death</i>	PLoS One
40	<i>Radicalization and the Use of Social Media</i>	Journal of Strategic Security
41	<i>Reducing light scattering from surface contaminations by thin film design</i>	Advanced Optical Technologies
42	<i>Re-examination of the Daily Number of Sunspot Groups for the Royal Observatory, Greenwich (1874-1885)</i>	Solar Physics
43	<i>Reputation risk management in the international oil companies</i>	International Journal of Information
44	<i>Research in Brief: From Patients to Petabytes: Genomic Big Data, Privacy, and Informational Risk</i>	Canadian Journal of Communication
45	<i>Resilience at interfaces</i>	Information Management & Computer Security
46	<i>Risk and Responsibility: A Self-Study of Teaching with Second Life</i>	Journal of Interactive Learning Research
47	<i>Risk assessment and HbA1c measurement in Norwegian community pharmacies to identify people with undiagnosed type 2 diabetes – A feasibility study</i>	PLoS One
48	<i>Risk communication strategies in the chemical industry in Spain: An examination of the web content of companies on issues related to chemical risk</i>	Journal of Communication Management
49	<i>Risk Factors for Chronic and Recurrent Otitis Media—A Meta-Analysis</i>	PLoS One
50	<i>Risk management - visual IDS countermeasures</i>	BT Technology Journal
51	<i>Risk, Crisis, and Social Media</i>	Nordicom Review

52	<i>Situational Awareness and Health Protective Responses to Pandemic Influenza A (H1N1) in Hong Kong: A Cross-Sectional Study</i>	PLoS One
53	<i>Social Media and Alcohol: Summary of Research, Intervention Ideas and Future Study Directions</i>	Media and Communication
54	<i>Social Media and the DOD: Benefits, Risks, and Mitigation</i>	Air & Space Power Journal
55	<i>Social Media in the Sexual Lives of African American and Latino Youth: Challenges and Opportunities in the Digital Neighborhood</i>	Media and Communication
56	<i>Social media policies in the Department of Defense-Do they address the risk?</i>	Journal of Information Privacy & Security
57	<i>Social media usage among women: a study in mangalore taluk</i>	National Journal on Advances in Computing and Management
58	<i>Supplementing Public Health Inspection via Social Media</i>	PLoS One
59	<i>Synchronizing crisis responses after a transgression: An analysis of BP's enacted crisis response to the Deepwater Horizon crisis in 2010</i>	Journal of Communication
60	<i>The Effect of Perceived Risk on the Intention to Use E-commerce: The Case of Algeria</i>	Journal of Internet Banking and Commerce
61	<i>The More the Better? A Comparison of the Information Sources Used by the Public during Two Infectious Disease Outbreaks: e0140028</i>	PLoS One
62	<i>The Relationship between Online Social Networking and Sexual Risk Behaviors among Men Who Have Sex with Men (MSM)</i>	PLoS One
63	<i>Trajectories of Childhood Weight Gain: The Relative Importance of Local Environment versus Individual Social and Early Life Factors</i>	PLoS One
64	<i>Transparency and trust: risk communications and the Singapore experience in managing SARS</i>	Journal of Communication
65	<i>Trusting the Internet: Cues Affecting Perceived Credibility</i>	International Journal of Technology
66	<i>Unidirectional reflectionless light propagation at exceptional points</i>	Nanophotonics
67	<i>Using Twitter in crisis management for organizations bearing different country-of-origin perceptions</i>	Journal of Communication Management
68	<i>Virtual CSO Service for End-to-end Enterprise Security</i>	Document News
69	<i>Who Will Use Pre-Exposure Prophylaxis (PrEP) and Why?: Understanding PrEP Awareness and Acceptability amongst Men Who Have Sex with Men in the UK – A Mixed Methods Study</i>	PLoS One
70	<i>Young, Online and in the Dark: Scaling Up HIV Testing among MSM in ASEAN</i>	PLoS One

Fonte: elaborado pelo autor, com base em ProQuest (2018).

## APÊNDICE E – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, ....., estou sendo convidado/a a participar do estudo **Comunicação Organizacional e as estratégias de invisibilidade nas mídias sociais**. Minha participação neste estudo será a de conceder um relato através de entrevista. Estou ciente de que poderei discorrer livremente sobre as questões propostas pelo pesquisador, sem qualquer constrangimento ou imposição.

Fui informado que o relato obtido a partir desta entrevista será utilizado somente para fins de pesquisa, e contribuirá, possivelmente, para a construção de conhecimento no campo teórico da comunicação organizacional. Nesse sentido, as informações desta entrevista poderão ser publicadas na pesquisa que será defendida como tese de doutorado no Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação da UFRGS, mas será mantido sigilo quanto ao meu nome, o nome da organização na qual trabalho, bem como dos clientes a que atendemos. Fui informado ainda que o áudio da entrevista será gravado para posteriores análises, bem como estou ciente de que posso me retirar da pesquisa a qualquer momento, sem necessidade de justificativas, e, por conta disso, não sofrerei nenhum tipo de contestação e/ou prejuízos.

Além disso, fui informado sobre os eventuais riscos de minha participação na pesquisa, a qual pode causar cansaço, algum tipo de constrangimento, ou, ainda, trazer à memória experiências e situações vividas que podem provocar algum desconforto psíquico. Também estou seguro de que tenho livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre este trabalho.

Ainda, fui informado que o pesquisador responsável pelo estudo é o Prof. Dr. Rudimar Baldissera, docente do Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), orientador do autor do projeto, Diego Wander Santos da Silva, discente de doutorado no mesmo programa. E de que somente esses pesquisadores terão acesso às minhas informações. Se restar qualquer dúvida, após a realização da entrevista, poderei contatá-los através do fone (55) 3308-5116 ou do e-mail rudimar.baldissera@ufrgs.br. Caso seja necessário, também fui orientado a entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal do Rio Grande do Sul através do fone: (51) 3308-3738 ou no endereço: Rua Av. Paulo Gama, 110 - Sala 317 - Prédio Anexo 1 da Reitoria - Campus Centro, em Porto Alegre/RS, CEP: 90040-060.

Assim, tendo sido informado/a sobre o conteúdo de todo trabalho e compreendido a



natureza e o objetivo deste estudo, manifesto meu livre consentimento em participar desta pesquisa, ciente de que não há nenhum valor a ser pago e/ou recebido por minha participação. Este documento foi revisado e aprovado pelo Comitê de Ética em pesquisa da Universidade Federal do Rio Grande do Sul e está em duas vias, uma ficará com o pesquisador, e a outra, com o entrevistado.

....., ..... de ..... de 2017/2018.

---

Assinatura do sujeito da pesquisa

---

Assinatura do pesquisador responsável