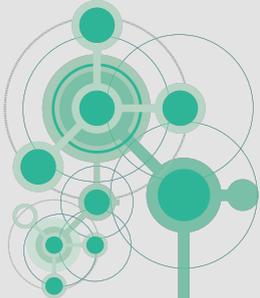


ESPAÇO ABERTO





Comunicação organizacional e as estratégias de invisibilidade e de redução/direcionamento da visibilidade nas mídias sociais

Organizational communication and the strategies for invisibility and reduction/guidance of visibility in social media

Comunicación organizacional y estrategias para la invisibilidad y reducción/conducción de la visibilidad en las redes sociales



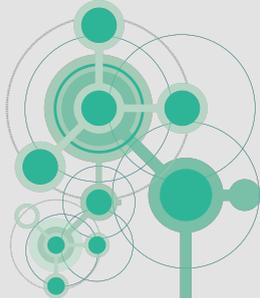
Diego Wander Silva

- Doutor pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)
- Docente do curso de Relações Públicas da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS)
- Coordenador da Assessoria de Comunicação e Representação Institucional da Rede Marista
- Membro do Grupo de Pesquisa em Comunicação Organizacional, Cultura e Relações de Poder (GCCOP)
- E-mail: diego.wander@pucrs.br



Rudimar Baldissera

- Doutor em Comunicação pela PUCRS
- Mestre em Comunicação/Semiótica pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos)
- Graduado em Relações Públicas pela Universidade de Caxias do Sul
- Professor associado do Departamento de Comunicação da UFRGS
- Pesquisador e professor do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da UFRGS
- Líder do grupo de pesquisa em Comunicação Organizacional, Cultura e Relações de Poder (GCCOP)
- Bolsista de produtividade em pesquisa do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq)
- E-mail: rudimar.baldissera@ufrgs.br



Resumo

Nosso objetivo é 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. As reflexões são feitas à luz do interacionismo simbólico, fundamento epistêmico da pesquisa. Em nível empírico, realizamos entrevistas em profundidade com 17 profissionais que atuam em agências de comunicação digital. O estudo resulta em um mapa de estratégias de invisibilidade e de redução/direcionamento da visibilidade, que indica a profissionalização e uma série de problemáticas diante desses processos e recursos.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL • ESTRATÉGIAS • INVISIBILIDADE • MÍDIAS SOCIAIS • AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO DIGITAL

Abstract

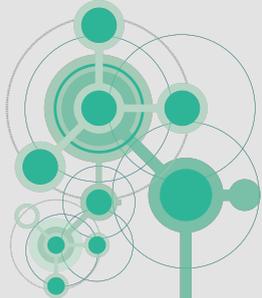
Our objective is to comprehend what are the strategies of organizations when they desire invisibility and reduction/guidance of their visibility in social media. Our reflections are based on symbolic interactionism, the epistemic basis of this investigation. On empirical level, we interviewed 17 professionals who work on digital communication agencies. The result is a map of strategies for invisibility and reduction/guidance of visibility that points to the professionalization and to several issues in the face of such processes and resources.

KEYWORDS: ORGANIZATIONAL COMMUNICATION • STRATEGIES • INVISIBILITY • SOCIAL MEDIA • DIGITAL COMMUNICATION AGENCIES

Resumen

Nuestro objetivo es comprender cuáles son las estrategias de las organizaciones en situaciones donde predomina el deseo de invisibilidad y la reducción/conducción de la visibilidad en las redes sociales. Las reflexiones se hacen desde el interaccionismo simbólico, que es la base epistémica de la investigación. A nivel empírico, realizamos entrevistas en profundidad con 17 profesionales que trabajan en agencias de comunicación digital. El estudio da como resultado un mapa de estrategias de invisibilidad y de reducción/conducción de la visibilidad, que indica la profesionalización y una serie de problemas ante estos procesos y recursos.

PALABRAS CLAVE: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL • ESTRATEGIAS • INVISIBILIDAD • REDES SOCIALES • AGENCIAS DE COMUNICACIÓN DIGITAL



INTRODUÇÃO – AS INQUIETAÇÕES QUE NOS MOVEM

Em cenários pautados pelo espetáculo 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. 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.

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 comunicada¹ (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 nos recursos sociotécnicos disponibilizados por esses *sites*.

A problemática que nos ancora 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”².

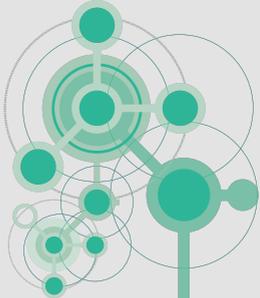
Nosso objetivo, então, é compreender quais são as estratégias das organizações em situações nas quais predomina o desejo de invisibilidade e de redução/direcionamento da visibilidade nas mídias sociais. Buscamos atendê-lo a partir da investigação empírica proposta. O interacionismo simbólico é a perspectiva epistêmica na qual esta pesquisa está ancorada. A decisão revela a compreensão e o ponto de vista de que o fenômeno da comunicação se efetiva no processo de interação simbólica³. Além disso, assumimos que as ambiências das mídias sociais podem ser concebidas como espaços de simulações nos quais as organizações e as agências buscam bons desempenhos⁴.

1 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.)”.

2 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”.

3 Ou seja, na codificação e decodificação de signos verbais e não-verbais entre os interlocutores.

4 Nesta frase, recorreremos às metáforas de Goffman (2009). Ele reflete sobre as noções de “simulações”, “máscaras”, “palco”, “representação”, dentre outras.



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.

PERSPECTIVA DA INVISIBILIDADE

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, das quais 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.

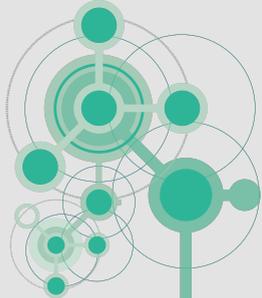
No contexto das organizações, há reflexões que nos parecem oportunas e se apresentam nessa discussão: em que níveis o desejo de não ser visto pode colidir com a noção de interesse público? Em que medida essas estratégias podem encobrir informações que deveriam ser compartilhadas, por direito dos públicos 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 inquietam a refletir sobre as estratégias de invisibilidade e de redução/direcionamento da visibilidade das organizações, fundamentalmente nas mídias sociais.

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.

Sob essa ótica, 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.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Pelas características do nosso objeto de pesquisa, optamos por realizar entrevistas em profundidade, de caráter semiaberto. Em relação aos critérios de seleção dos informantes, envolvemos as agências associadas à Associação Brasileira dos Agentes Digitais (Abradi) – principal entidade do Brasil com foco em comunicação digital. De 176 agências filiadas, recorreremos às que atenderam aos seguintes requisitos: A) oferta de serviços vinculados às mídias sociais; B) acessibilidade do pesquisador; e C) disponibilidade e interesse das agências. Ao final, restaram 21 agências, das quais selecionamos 14, para congregar organizações de diferentes portes.



Os três passos recém detalhados nos levaram aos informantes envolvidos em nossa coleta de dados. Entendemos que essas etapas nos auxiliaram a estabelecer parâmetros adequados para a composição final dos profissionais ouvidos. No total foram realizadas 14 entrevistas. Em três agências, as entrevistas ocorreram com dois profissionais. Os dados foram analisados a partir da técnica de Análise de Conteúdo (Bardin, 2011).

RESULTADOS DA PESQUISA

Apresentamos a seguir as categorias e subcategorias reveladas pela pesquisa teórica e complementadas/revisadas a partir das “descobertas” que emergiram da coleta de dados. 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.

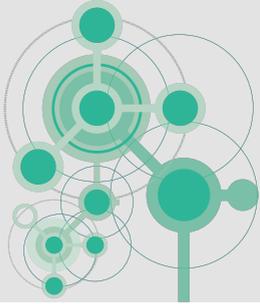
No total, são sete categorias (estratégias). Elas estão agrupadas por propósito/intencionalidade. Cada uma das estratégias contém subcategorias que direcionam a ênfase e as soluções sociotécnicas empregadas. As subcategorias expressam um núcleo de sentido específico, conforme apresentamos no Quadro 1.

Quadro 1: Estratégias de invisibilidade e de redução/direcionamento da visibilidade

| Propósitos/ intencionalidades | Categorias (estratégias) | Subcategorias (ênfases) | Núcleos de sentido |
|--|--|---|---|
| Diagnosticar a visibilidade e a invisibilidade | Monitoramento de situações-problema | 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 | Expressão “pública” de um posicionamento institucional | 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’ ⁵ 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”. |

Continua...

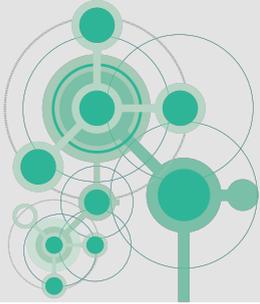
⁵ Usamos a palavra transparência entre aspas simples para destacar que essa ideia é relativa, no sentido de que por um lado revela o dizer, o que é, mas que esse dizer sempre é limitado, nunca se configura como uma completa transparência, pois também tem característica de ser uma fala estratégica. Apesar de o termo não ser o mais adequado, o empregamos, atentos a essa ressalva, pois nossos entrevistados o usam.



Quadro 1: Continuação

| Propósitos/intencionalidades | Categorias (estratégias) | Subcategorias (ênfases) | Núcleos de sentido |
|------------------------------|--|---|--|
| Direcionar a visibilidade | Expressão "pública" de um posicionamento institucional | 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". |
| | | Desvio do enfoque para pautas positivas | Oferta de sentidos que possam direcionar as percepções sobre a organização. |
| | Baralhamento de fatos e ênfases para a incompreensão de uma situação | 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/atravessar 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 Search Engine Optimization (SEO) para potencializar versões da organização sobre determinada pauta ou assunto. |
| Tonar invisível | Desconsideração das associações/menções "negativas" | 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. |

Continua...



Quadro 1: Continuação

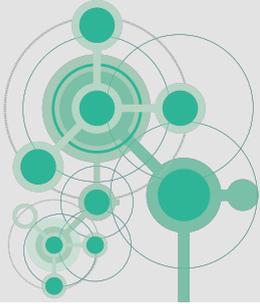
| Propósitos/intencionalidades | Categorias (estratégias) | Subcategorias (ênfases) | Núcleos de sentido |
|------------------------------|--|--|---|
| Tonar invisível | Restrição da visibilidade a interlocutores desejados | Captação de contatos a partir de técnicas anônimas | Acesso a dados de interlocutores 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. |
| | Redução do alcance de conteúdos ofertados pelas organizações | 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" ⁵ | Premissa de evitar técnicas de tagueamento para reduzir a possibilidade de um conteúdo ser visibilizado. |
| | | Restrição da visibilidade a um/poucos canal(is) | Não utilização de possibilidades multimeios com fins à redução do alcance. |
| | Estabelecimento de políticas de "conforto" | 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.

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/as 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.

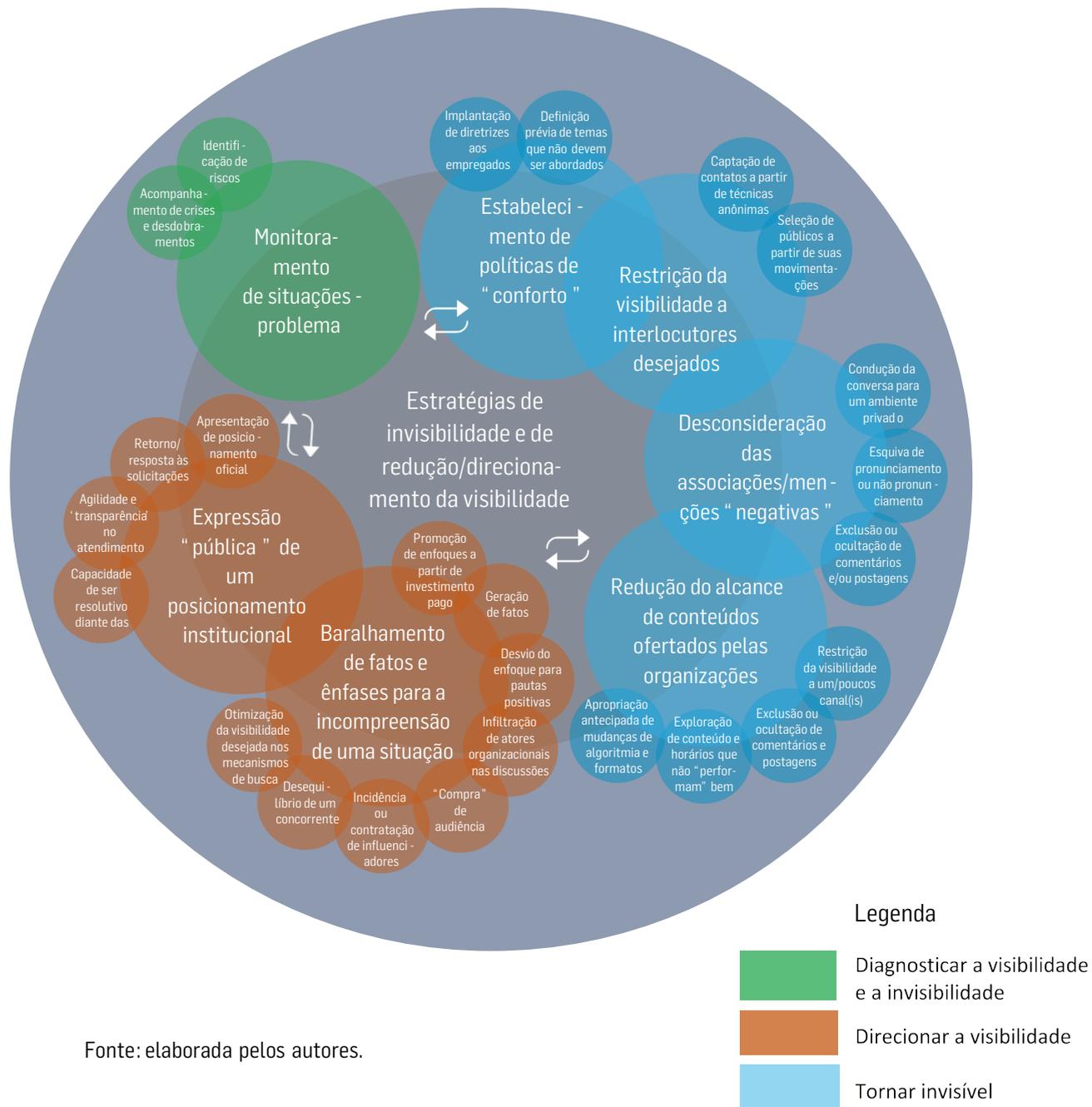
Acreditamos que os estudos realizados até aqui permitem assegurar que realmente há um conjunto de estratégias com ênfase na redução/direcionamento da visibilidade e na invisibilidade. Aportamos essa afirmação nas reflexões que emergiram na

⁵ Tagueamento envolve a definição de palavras-chave que sintetizam o escopo de um conteúdo. Essa possibilidade contribui para que uma página seja mais bem 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".



coleta de dados empíricos. A seguir, apresentamos um diagrama, um mapa (Figura 1), 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.

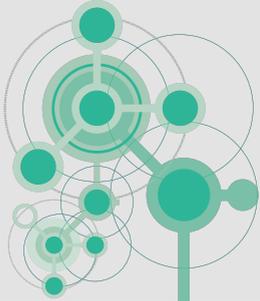
Figura 1: Mapa das estratégias de invisibilidade e de redução/direcionamento da visibilidade



Fonte: elaborada pelos autores.

Essas são as sete estratégias que identificamos e as 25 subcategorias que delas resultam, a partir de diferentes ênfases sociotécnicas. Chamamos atenção para dois pontos apresentados na Figura 1:

- 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 relevantes a uma organização.

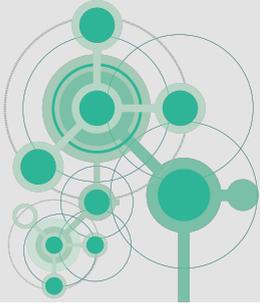
Importa ressaltar que apropriações das estratégias de invisibilidade e de redução/direcionamento da visibilidade podem levar as organizações a diferentes níveis de omissão de assuntos relevantes aos públicos, o que se desloca desde questões morais até compromissos legais. Observar e revelar tais caminhos 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 a respeito 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. 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.

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 claridade) de enfoques desfavoráveis. São “jogos” motivados pelas organizações, que acarretam decisões sobre quais signos serão ofertados e outros que serão baralhados ou ofuscados. Embora o processo de significação não seja linear (Blumer, 1980; França, 2008), 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 torno das performances de visibilidade?



Postas essas questões, cabe bem a proposição de Thompson (2008, p.21), 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, nas coxias. Percebemos o desejo de ocultar, de retirar visibilidade de elementos de produção, por vezes com o intuito de mascarar as verdadeiras intenções dos atores envolvidos.

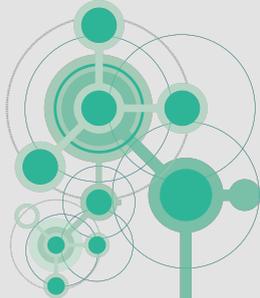
DISCUSSÕES E CONSIDERAÇÕES DA PESQUISA

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, situações que estudos decorrentes poderiam vir a desvelar.

Há dois 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 possamos diagnosticar com exatidão a 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.

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 interesses mercadológicos e de "imagem-conceito" acabam sobrepondo pilares de conformidade.



Assim, chegamos ao segundo ponto: a noção de interesse público está sendo ignorada – ao menos em parte 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, 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 “imagens-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.

REFERÊNCIAS

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação e significação na construção da imagem-conceito. *Fronteiras*, São Leopoldo, v.10, n.3, p.193-200, 2008.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade. *Organicom*, São Paulo, v.6, n.10-11, p.115-120, 2009.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.

BLUMER, Herbert. A natureza do interacionismo simbólico. In: MORTENSEN, C. David. *Teoria da comunicação: textos básicos*. São Paulo: Mosaico, 1980. p.119-137.

FRANÇA, Vera. Interações comunicativas: a matriz conceitual de G. H. Mead. In: PRIMO, Alex; OLIVEIRA, Ana Claudia de; NASCIMENTO, Geraldo Carlos do; RONSINI, Veneza Mayora (org.). *Comunicação e interações*. Porto Alegre: Sulina, 2008. p.71-92.

GOFMANN, Erving. *A representação do eu na vida cotidiana*. Petrópolis: Vozes, 2009.

THOMPSON, John B. A nova visibilidade. *Matrizes*, São Paulo, v.1, n.2, p.15-38, 2008. Disponível em <https://bit.ly/2rtfNP7>. Acesso em: 6 out. 2019.

Artigo recebido em 15.10.2019 e aprovado em 21.11.2019.