

Comunicação organizacional e estratégias de direcionamento da visibilidade nas mídias sociais¹

Dr. Diego Wander Silva

Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre/RS

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre/RS

Dr. Rudimar Baldissera

Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre/RS

Resumo

A proposta deste artigo parte das discussões sobre comunicação organizacional, especialmente em ambientes online. Nosso objetivo é o de refletir acerca das estratégias de direcionamento da visibilidade adotadas pelas organizações nas mídias sociais – intervenções que visam indicar o que deve estar no campo do visível e assumir destaque. As compreensões partem de entrevistas com profissionais que atuam em agências de comunicação digital filiadas à Associação Brasileira de Agentes Digitais. Os resultados indicam que há uma série de estratégias com este fim, que merecem ser problematizadas à luz das noções de conformidade e de ética, posto que a perspectiva da (in)visibilidade pode representar a não visibilidade ou a atenção parcial de assuntos relevantes à sociedade, os quais estão perdendo espaço dada a profissionalização e o refinamento de processos e recursos adotados pelas agências.

Palavras-chave

Comunicação Organizacional; Estratégias; (In)visibilidade; Mídias sociais; Agências de comunicação digital.

Introdução

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. Nessa corrida por audiência, somos expostos, cotidianamente, a um conjunto de mensagens e promessas que disputam nossa atenção.

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, as organizações, oportunamente, acionam um conjunto de estratégias visando a algo

¹ Trabalho apresentado no Grupo de Trabalho (GT) Relações Públicas, política e sociedade, atividade integrante do XIII Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas.

como um “sair de cena”, com fins à redução ou ao direcionamento da visibilidade. Em casos mais extremos, podem buscar até mesmo a omissão total de envolvimento em determinada situação e/ou responsabilização diante da sociedade.

Nos contextos atuais, em que crises políticas, econômicas e sociais pautam os noticiários e que escândalos ganham visibilidade, parece acentuar-se o referido anseio ao que optamos por denominar invisibilidade. Não ser mencionado, por vezes, ou conduzir a atenção para aquilo que se apresenta como desejável, 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 luz do palco provavelmente seja algo distante dos desejos das organizações.

Dito isto, o objetivo do artigo é refletir acerca das estratégias de direcionamento da visibilidade nas mídias sociais², ou seja, intervenções nesses ambientes que buscam indicar o que deve se tornar relevante e visível. Em relação à estrutura, o artigo não apresenta um quadro teórico inicial. Assumimos esta opção uma vez que são diversas as subcategorias que compõem cada uma das estratégias, que exigem ser explicadas. Os autores são acionados ao longo do texto, junto aos achados empíricos. Para além disso, o interacionismo simbólico (LITTLEJOHN, 1982; BLUMER, 1980) é a perspectiva epistêmica que nos ancora nessas reflexões³. Valemo-nos, particularmente, das contribuições de Goffman (2009) acerca das trocas e representações simbólicas, caracterizadas como dramáticas, a partir de lentes sociológicas sobre a vida social.

A opção por trabalhar com mídias sociais parte da compreensão de que essas ambiências podem ser concebidas como palcos nos quais as organizações buscam bons desempenhos⁴, por vezes visibilidade, por vezes invisibilidade, por vezes as duas perspectivas sob diferentes enfoques. As mídias sociais são assumidas como espaços que abrigam atos sociais a partir de gestos, 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

² Compreendemos que a expressão contempla não apenas os sites de redes sociais, focados 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 (TELLES, 2011).

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

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

(mais) confortáveis. O ato de direcionar a visibilidade envolve gestos que possivelmente busquem despertar leituras consonantes aos desejos de posicionamento⁵.

Percursos da pesquisa e estratégias de direcionamento da visibilidade

Em nosso estudo, ouvimos dezessete profissionais de quatorze agências de comunicação digital. São diretores das agências e/ou líderes de equipes, responsáveis por áreas como Atendimento, Planejamento, Conteúdo e Criação. Os/as informantes⁶ foram ouvidos em entrevistas em profundidade, nas quais nos propomos a investigar quais são os caminhos adotados pelas organizações quando não desejam estar no campo do visível ou em situações que buscam oferecer outros/novos sentidos. Em relação aos critérios de seleção destes sujeitos, optamos por envolver as agências associadas à Associação Brasileira dos Agentes Digitais (Abradi), por ser a principal entidade de classe do Brasil com foco em comunicação digital. Nossa opção metodológica para a análise dos dados empíricos foi a Análise de Conteúdo (BARDIN, 2011), porque entendemos que nos permitiria ser assertivos acerca do que nos propomos a revelar.

As falas permitem assegurar que realmente há um conjunto de estratégias com ênfase no direcionamento da visibilidade⁷. Associando-as à metáfora do teatro, é como se a organização assumisse/tentasse assumir 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.

Identificamos duas principais estratégias para o direcionamento de visibilidade, as quais nominamos: 1) expressão “pública” de um posicionamento institucional; e, 2) baralhamento de fatos e ênfases para a incompreensão de uma situação. A primeira abarca quatro subcategorias, de caráter sociotécnico⁸, e a segunda oito, as quais detalharemos a seguir. Observamos que essas categorias foram estruturadas a partir dos dados empíricos.

A estratégia “expressão ‘pública’ de um posicionamento institucional” 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

⁵ O termo é bastante comum, especialmente, nos estudos de marketing. Neste artigo, 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.

⁶ As entrevistas foram realizadas entre setembro de 2017 e janeiro de 2018.

⁷ Há, ainda, outras cinco estratégias. Contudo, neste artigo, restringimos nossa abordagem às duas que envolvem o direcionamento da visibilidade.

⁸ Referimo-nos às possibilidades e limites das mídias sociais, do ponto de vista social e tecnológico (LASTA, 2017).

informantes comentam que a não participação da organização, em pautas que a toquem, 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, “baralhamento de fatos e ênfases para a incompreensão de uma situação”, envolve a apresentação de outros fatos ou perspectivas que tenham potência para atrapalhar a compreensão de algo. Com isso, tornam a visão dos interlocutores mais turva. A segunda, em especial, agrupa práticas questionáveis sob a ótica da conformidade, que merecem olhares mais atentos.

Expressão “pública” de um posicionamento institucional

A estratégia envolve o direcionamento da visibilidade para a versão da organização – o que, 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 1.

Figura 1 – Subcategorias da estratégia "expressão 'pública' de um posicionamento institucional”



Fonte: elaborada pelos autores (2019).

A subcategoria “Apresentação de posicionamento oficial” se resume na elaboração de comunicados oficiais sobre a situação-problema, que podem assumir diferentes formatos,

linguagens e materialidades. Ela revela os benefícios de a organização emitir comunicado(s), enquanto prática formal e institucionalizada, na perspectiva da “organização comunicada”⁹ (BALDISSERA, 2009). A ênfase do conteúdo é a de 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.

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

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 de curta duração são os formatos indicados como os que, atualmente, apresentam as *performances* mais exitosas.

A segunda abordagem, “retorno/resposta às solicitações”, envolve a sistematização do ato de responder, no anseio de direcionar a visibilidade. A iniciativa também é apontada como uma inferência assertiva sobre as abordagens que assumirão determinado assunto ou temática.

Um/a dos/as entrevistados/as 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 favorecer para que a situação seja menos visibilizada e não assuma alcances mais significativos.

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. Em termos de incidência, esse agrupamento contempla contribuições de sete informantes. Eles/as apontam, então, 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.

⁹ 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).”

Um/a de nossos/as entrevistados/as revela a existência de roteiros para os casos em que as agências assumem a responsabilidade integral sobre esses 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 em outra agência, 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.

Outro/a entrevistado/a 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.

O excerto da entrevista 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/atuar com ‘transparência’ acionam casos entendidos como graves. Um/a dos/as entrevistados/as, 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”, nas palavras dele/a. 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.

A quarta subcategoria – “resolutividade com os solicitantes” – presume que os retornos precisam ser capazes de propor caminhos para a resolução dos pontos abordados ou das necessidades dos interlocutores. 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.

A capacidade que retornos com essas características têm de mitigar e/ou enfraquecer a visibilidade exacerbada de situações-problema é destacada. 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.

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.**

Naturalmente, as ênfases 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.

Neste momento, concluímos as inferências sobre as quatro subcategorias que compõem a estratégia “expressão ‘pública’ de um posicionamento institucional”. Partimos, na sequência, para a segunda estratégia.

Baralhamento de fatos e ênfases para a incompreensão de uma situação

Esta categoria reúne possibilidades que buscam direcionar a visibilidade para enfoques que não embatam 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 2.

Figura 2 – Subcategorias da estratégia "baralhamento de fatos e ênfases para a incompreensão de uma situação



Fonte: elaborada pelos autores (2019).

Resumidamente, assim compreendemos essas subcategorias: “desvio do enfoque para pautas positivas” direciona/tenta direcionar a 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. A tentativa, portanto, é neutralizar as menções “ruins”, que tenham o potencial de evidenciar fragilidades das organizações.

Um/a entrevistado/a nomina esta prática como “ataque de conteúdo”, ao se referir a um caso de gestão de crises:

Sobre isso (*estratégias de direcionamento 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.

É interessante notar o uso de expressões como “descarregar isso na internet” e “cobrir um pouco o negativo”. “Ataque de conteúdo” lembra a 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.

“Geração de fatos” está relacionada ao desenvolvimento de acontecimentos com o propósito de que receba as atenções em um espaço de tempo. Envolve 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*.

Em trecho de uma das entrevistas, a ocorrência dessa prática é assim mencionada:

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.

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, a partir da expressão *fake-holders*, cunhada por Luomo-aho (2015). São perfis falsos

desenvolvidos pelas técnicas de *astroturfing*¹⁰ ou através de perfis gerados por *softwares*, cujos comportamentos atendem aos desejos das organizações. Somado a isso, como vimos, o/a entrevistado/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”.

“Promoção de outros enfoques a partir de investimento pago” pressupõe investir (financeiramente) para que um assunto desejado seja foco da visibilidade. Portanto, 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/as 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 alcance¹¹ – são pouco significativas.

Assim, para que um conteúdo institucional tenha alcances incidentes e atenda aos objetivos (de visibilidade) das organizações, é preciso investir com esse fim. Além dos valores pagos às agências, é comum a alocação de recursos com esse direcionamento. Pelo que percebemos, em praticamente todas as agências, há equipes especializadas nos “inventários”¹² de publicidade e alternativas de promoções de conteúdos.

“Infiltração de atores organizacionais”, por sua vez, 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.

Nessa perspectiva, a ênfase, que transpareceu em quatro das nossas entrevistas, fere noções como ética e transparência. Vejamos a compreensão:

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.

¹⁰ “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).

¹¹ 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.

¹² “Inventário” é uma expressão que se refere ao universo de opções de publicidade nas mídias sociais.

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. O/a mesmo/a informante complementa:

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.

Nesse excerto, ele/a 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 abordagem 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.

A subcategoria “compra de audiência” foi construída a partir das discussões teóricas e por notícias que sinalizam essas práticas como incidentes e pela contribuição de um/a entrevistado/a. 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 também se enquadra na noção de *astroturfing*.

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”.

“Incidência ou contratação de influenciadores” 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 Rasmussen e Ihlen (2017). Os autores

comentam a incidência de informações partilhadas por interlocutores que têm alto grau de influência em contextos de interações sociais.

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, a partir de determinados enfoques.

“Desequilíbrio de um concorrente” é uma subcategoria que emergiu de um único fragmento. 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. 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.

A última ênfase, intitulada “otimização da visibilidade desejada nos mecanismos de busca”, 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 é a de que os sentidos que circulam nos mecanismos de busca são decisórios/decisivos para o direcionamento da visibilidade de algo nas mídias sociais.

No contexto de situações de risco ou crises, essa técnica também é empregada, o que nos motivou a citá-la nesse conjunto de subcategorias. Percebemos que se constitui como caminho possível para o direcionamento da visibilidade em uma fala, apresentada a seguir. Antes, é importante destacarmos que o/a entrevistado/a 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.

Ou seja, como se tratava de algo sobre o qual a agência e a organização citada não poderiam incidir, a estratégia adotada envolveu a produção de conteúdos audiovisuais e a tentativa de posicioná-los com relevância nos mecanismos de busca. 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. 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 da gravidade de um risco tende a ser menor quando a fonte da informação é confiável. Uma vez que há conteúdo com sensação de legitimidade, ele acaba contribuindo para a mitigação de algo que possa ganhar potência.

Ainda sobre o mesmo caso, a medida adotada a partir da diagnose de enfoques sensíveis foi a produção de conteúdos sobre outras abordagens do assunto, as quais poderiam ser foco de atenção em algum momento. As informações foram publicadas no 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:

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.

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”.

Algumas considerações

Dominar as estratégias de direcionamento da visibilidade permite que as organizações ajam no sentido de reduzir a visibilidade de conteúdos que não querem que sejam de amplo conhecimento público ou, em direção contrária, para ampliar esse conhecimento. 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 desses meios e por estratégias nem sempre éticas, de conformidade e ‘transparência’.

Importa ressaltar que, se por um lado, apropriações das estratégias de direcionamento da visibilidade podem potencializar os processos comunicacionais das organizações e sua presença pública no sentido que desejam, por outro podem levar as organizações a diferentes níveis de “omissão” e/ou ocultação de assuntos de interesse público, indo de questões morais até compromissos legais. Essa situação é potencializada, no atual contexto, em função da incipiência de iniciativas que se propõem a observar e, de algum modo, vigiar essas práticas (potencialmente) abusivas, como a distorção de informações, a disseminação de notícias falsas e o ato de espalhar rumores (HENRIQUES; SILVA, 2014). Há muitas ambiguidades e distorções éticas em cena. Em alguns casos, podem revelar altos níveis de dissimulação e de mentira e motivar/induzir determinados comportamentos a partir de falácias ou de informações “maquiadas”, reveladas parcialmente sob o enfoque mais interessante às organizações.

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, 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.

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 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/dos públicos, 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.

Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS AGENTES DIGITAIS (ABRADI). Disponível em <<http://www.abradi.com.br/>>. Acesso em: 22 jun. 2018.

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.

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. pp. 119-137.

BOBBIO, Norberto. **Democracia e Segredo**. Trad. Marco Aurélio Nogueira. 1.ed. São Paulo: Editora Unesp, 2015. 83 p.

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.

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

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.

LASTA, Elisângela. 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.

LITTLEJOHN, S.W. **Fundamentos teóricos da comunicação humana**. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

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.

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.

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.

SILVA, D.R. O *astroturfing* como processo comunicativo: enquadramentos na manifestação encenada de um público. In: **V Congresso da Compólitica**. Curitiba, 2013.

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.