

## Direcionamento da visibilidade nas mídias sociais a partir da estratégia de baralhamento

### Targeting visibility on social medias from the shuffling strategy

Diego Wander da Silva<sup>1</sup> | [ORCID ID](#)  
[dwander.silva@gmail.com](mailto:dwander.silva@gmail.com)

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul e  
Universidade Federal do Rio Grande, Brasil

Rudimar Baldissera<sup>2</sup> | [ORCID ID](#)  
[rudimar.baldissera@ufrgs.br](mailto:rudimar.baldissera@ufrgs.br)

Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil

Recepción: 16/04/2021 Revisión: 29/04/2021 Aceptación: 22/06/2021 Publicación: 21/06/2021  
<http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-21-2021-10-189-206>

#### Resumo

Nossa pesquisa se insere no contexto dos relacionamentos com públicos nas ambiências digitais e tem como objetivos: refletir sobre as noções e práticas de (in)visibilidade nas mídias sociais e apresentar iniciativas adotadas pelas organizações visando ao baralhamento e a incompreensões de uma situação, enquanto estratégia de direcionamento da visibilidade nessas mídias. As discussões são feitas a partir de relatos de profissionais que atuam em agências filiadas à Associação Brasileira de Agentes Digitais, coletados em entrevistas em profundidade por Da Silva (2018), os quais evidenciam tais iniciativas. Os resultados revelam um conjunto de oito possibilidades a partir das quais as organizações buscam conduzir a visibilidade para enfoques que não embatam com os desejos de posicionamento ou que sejam menos prejudiciais em um comparativo com outros sentidos visibilizados, ou com esse potencial. Tais achados sinalizam a profissionalização em nível sociotécnico, visto que há uma série de alternativas adotadas com o intuito de preservar as organizações. Observamos tais resultados com preocupação e os problematizamos sob a ótica do interesse público, visto que há distorções éticas que podem causar danos expressivos à sociedade.

**Palavras-chave:** comunicação organizacional, mídias sociais, direcionamento da visibilidade, baralhamento da visibilidade, agências de comunicação digital

---

<sup>1</sup> Doutor em Comunicação e Informação (UFRGS). Professor da Escola de Comunicação, Artes e Design, na PUCRS. Membro do Grupo de Pesquisa em Comunicação Organizacional, Cultura e Relações de Poder (GCCOP/UFRGS) e do Grupo de Estudos Avançados em Comunicação Organizacional (Geacor/PUCRS). ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0003-0786-770X>.

<sup>2</sup> Doutor em Comunicação. Na UFRGS, é docente do Departamento de Comunicação e pesquisador e professor do Programa de Pós-Graduação em Comunicação – apoio Capes. Líder do Grupo de Pesquisa em Comunicação Organizacional, Cultura e Relações de Poder (GCCOP/UFRGS). Bolsista produtividade do CNPq. ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-8295-9543>.

**Abstract**

Our research is inserted in the context of relationship with publics in digital environments. Specifically, it is related to strategies for directing visibility in social medias, triggered when identifying risks or emerging issues (in society and/or in the media) that may go against how organizations want to be perceived (Da Silva & Baldissera, 2019). We understand that visibility, in its broadest sense, is usually indicated as the most incident desire of organizations in social media (Silva, 2020). However, studies that deal with this theme tend to disregard the fact that being in the spotlight can be negative, especially when the correlated issues and approaches are unfavorable or uninteresting. In these cases, organizations, opportunely, activate a set of strategies that try – along the dynamics of relationship and interaction with the publics – to direct visibility towards something that seems (more) opportune to them (Da Silva, 2018). The purposes of this article are reflect on the notions and practices of (in)visibility in social medias and present initiatives adopted by organizations aiming at shuffling and misunderstanding a situation, as a strategy to direct visibility in these medias. Symbolic interactionism is the epistemic foundation of research. Discussions are based on reports from professionals working in agencies affiliated to the Brazilian Association of Digital Agents, collected in depth interviews by Da Silva (2018), which evidenced such initiatives. The results reveal a set of eight possibilities from which associations seek to lead visibility to approaches that do not conflict with the positioning desires or that are less harmful in comparison with other senses seen, or with this potential. We are referring to the deviation of the focus towards positive guidelines, the generation of facts, the promotion of other approaches based on paid investment, the infiltration of organizational actors in the discussions, the “purchase of audience”, the incidence or hiring of influencers, the competitor imbalance, and the optimization of the desired visibility in search engines. Such findings signal professionalization at the sociotechnical level, since there are a number of alternatives adopted in order to preserve organizations. We observed these results with concern and problematized them from the perspective of the public interest, because there are ethical distortions that can cause significant damage to society. The practices learned show and allowed us to perceive that there are many dynamics that are part of the problem we have discussed. All these paths disturb us. In these cases, there is a certain disqualification of the place (and strength) of the subjects, who seem to be led/perceived almost like “puppets”, in a conception that organizational interventions lead to certain behaviors, which have already been predicted. An action-reaction idea prevails. It is important to emphasize that, if, on the one hand, appropriations of visibility targeting strategies can enhance the communication processes of organizations and their public presence in the sense they want, on the other hand, they can lead organizations to different levels of "omission" and/or concealment of matters of public interest, ranging from moral issues to legal commitments. This situation is enhanced, in the current context, due to the incipient initiatives that aim to observe and, in some way, monitor these (potentially) abusive practices, such as the distortion of information, the dissemination of false news and the act of spreading rumors (Henriques & Silva, 2014). Furthermore, “most of the time, surveillance initiatives end up discovering abusive practices long after the effects of those actions, which implies a research that is always focused on the past” (Henriques & Silva, 2020: 49).

**Keywords:** organizational communication, social medias, visibility targeting, visibility shuffling, digital communication agencies

## Sumário

1. Introdução
2. Discussão teórica
3. Metodologia
4. Resultados
5. Conclusões
6. Referências

## Summary

1. Introduction
2. Theoretical foundation
3. Methodology
4. Results
5. Conclusions
6. References

## 1. INTRODUÇÃO

A visibilidade, em seu sentido amplo, costuma ser indicada como o desejo mais incidente das organizações nas mídias sociais<sup>3</sup>. Por vezes, parece ser o único atributo que confere valor à presença nestes espaços. Sobre isso, Silva (2020: 46) afirma que, “durante muito tempo, os campos de relações públicas e comunicação organizacional focaram seus esforços em refletir sobre a visibilidade alcançada pelas práticas comunicativas de organizações, tratando a ideia do visível como um recurso universalmente almejado”.

Estudos que se ocupam dessa temática, porém, tendem a desconsiderar o fato de que ser a mira dos holofotes pode ser negativo, especialmente quando os assuntos correlacionados e os enfoques são desfavoráveis e/ou desinteressantes (Da Silva & Baldissera, 2019). Nesses casos, as organizações, oportunamente, acionam um conjunto de estratégias que, dentre outros horizontes, tentam – ao longo das dinâmicas de relacionamento e interação com os públicos – direcionar a visibilidade para algo que lhes pareça (mais) oportuno (Da Silva, 2018). Para Silva (2020: 47), “o aspecto estratégico não está na simples obtenção da visibilidade, mas sim em sua modulação, ou seja, naquilo que é em alguns momentos revelado e em outros ocultado”.

---

<sup>3</sup> Estamos nos referindo a possibilidades costumeiramente associadas ao Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, por serem bastante incidentes em termos de alcance e número de “participantes”, ainda que sejam milhares as alternativas de mídias sociais atualmente disponíveis.

Quando falamos em “direcionamento da visibilidade” estamos nos referindo a estratégias comunicacionais acionadas quando da identificação de riscos ou da emergência de pautas que possam ir de encontro ao modo como as organizações desejam ser percebidas. Na medida em que tais riscos ou pautas embatem ou possam embater com os sentidos projetados e acionados em suas práticas de gestão no âmbito da “organização comunicada”<sup>4</sup> (Baldissera, 2009), as organizações buscam mitigar esses impactos.

São essas alternativas de direcionamento da visibilidade nas mídias sociais que constituem nosso objeto de estudo. São possibilidades que conseguem expressar caminhos adotados, aportados nas características tecnológicas e nos recursos sociotécnicos<sup>5</sup> das mídias sociais. Nossos objetivos, então, são refletir sobre as noções e práticas de (in)visibilidade nas mídias sociais e apresentar iniciativas adotadas pelas organizações visando ao baralhamento e a incompreensões de uma situação, enquanto estratégia de direcionamento da visibilidade nessas mídias.

Buscamos atendê-lo a partir da investigação empírica proposta, com base em dados coletados por Da Silva (2018). 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 simbólica, ou seja, na codificação e descodificação de signos verbais e não-verbais entre os interlocutores (Littlejohn, 1982). 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 desempenhos.

A problemática que redimensiona o nosso olhar sobre esta pauta parte da perspectiva de que o ofuscamento provocado por tais alternativas se contrapõe às noções de interesse público, “transparência” e direito dos públicos/sociedade às informações, especialmente quando as estratégias adotadas, que representam os interesses das organizações, desqualifiquem/tirem da “zona de visibilidade” fatos de interesse público ou, ainda,

---

<sup>4</sup> Conforme Baldissera (2009: 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)”.

<sup>5</sup> A expressão “sociotécnica” carrega uma dimensão híbrida: trata de aspectos e dinâmicas sociais, no contexto das interações, e, também, de recursos propiciados pelo avanço das Tecnologias de Informação e Comunicação.

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>.

Esperamos contribuir para o aprofundamento das reflexões de comunicação organizacional e relacionamento com os públicos nas ambiências digitais, particularmente em sua relação com as estratégias de direcionamento da visibilidade nas mídias sociais – sobretudo por termos clareza, ancorados em Silva (2020), de que estamos tratando de um tema incipiente, cujas reflexões ainda se mostram escassas. Compreender essas práticas e problematizá-las significa pensá-las sob a ótica de pessoas 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 (in)visibilizado.

## 2. DISCUSSÃO TEÓRICA

O nosso lugar de fala constitui-se pela perspectiva das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) e das mídias, da relevância das mídias sociais na vida contemporânea, e das disputas das organizações por (in)visibilidade nessas ambiências. De acordo com Lasta (2015: 56), a “visibilidade midiática transforma o domínio público em fluxos de informações que concorrem pela ‘atenção’”. Assim, 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 enunciadores. Trivinho (2011) 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. Logo, a condição de existência está vinculada à visibilidade midiática. 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 (2011).

---

<sup>6</sup> Segundo Baldissera (2008: 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”.

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: 2). Isso se potencializa pelos contextos assegurados por Trivinho (2011), 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). Dito isso, as novas possibilidades de visibilidade também indicam o protagonismo das mídias – especialmente das mídias sociais – para a eclosão de escândalos e grandes crises, pois, cada vez mais, eles 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. Quando visibilizados, passam a ser acessíveis a milhares e até milhões de pessoas.

Posto isso, fica claro que as tecnologias impulsionaram o aumento expressivo de sujeitos, organizações e grupos “falantes”, conferindo visibilidade a sentidos antes pouco acessíveis. Conforme Baldissera (2014), atravessamentos e perturbações são marcas desses espaços, o que desafia visões reducionistas de comunicação, que a limitam ao campo do planejado. Os discursos organizacionais são constantemente tensionados e articulados a outros referenciais. Os interlocutores, em outros contextos majoritariamente receptores, passam a atuar na (co)gestão dos acontecimentos intermediáticos (Baldissera & Vinhola, 2020), conquistando patamares de visibilidade para suas percepções. Assim, a circulação de sentidos assume como característica as múltiplas inferências, nas quais muitas organizações buscam maneiras de influenciar e manter o poder que detinham noutros tempos.

Essas reflexões nos fazem assumir tais elementos como as nuances que envolvem a visibilidade nos contextos contemporâneos. É a partir deles que observamos as estratégias de 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 se associar. Algumas dessas alternativas apresentam pouca probabilidade de ferir aspectos éticos ou morais. Outras, têm potencial de impedir a

sociedade de conhecer temas, enquadramentos ou abordagens de interesse público, ou com a capacidade de prejudicar a clareza sobre determinado fato, dado o emprego de recursos minuciosamente estruturados e altamente resolutivos (Da Silva & Baldissera, 2009). Além disso, podem reduzir a repercussão de algo socialmente relevante, porém que fira os interesses de uma organização. Segundo Thompson (2008: 21), “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”.

Outro ponto de atenção é que a visibilidade não é 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. Nas palavras de Silva (2020), conforme comentamos, pode se constituir em tentativas de modulação dos níveis de (in)visibilidade. Além disso, as múltiplas alternativas de mídias carregam um conjunto de características que nos sugerem ponderações contextualizadas, ambientadas nas questões sociotécnicas (Lasta, 2017).

As teorizações aqui referenciadas 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: 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, podendo levar as organizações a desenvolverem formas de permanecer nas “sombras”. “Um desafio, assim, reside em repensar a noção de invisibilidade, eliminando a visão de que ela é um estado essencialmente negativo que deve ser evitado a todo custo pelas estratégias de comunicação organizacional” (Silva, 2020).

### 3. METODOLOGIA

Para a produção deste artigo, recorreremos a dados coletados para o desenvolvimento da tese de doutorado “Comunicação organizacional e as estratégias de invisibilidade e de redução/direcionamento da visibilidade nas mídias sociais” (Da Silva, 2018). Nesse processo, foram realizadas entrevistas em profundidade com dezessete profissionais que atuam em quatorze agências de comunicação digital brasileiras. São diretores das agências e/ou líderes de equipes cujas atividades envolvem diretamente nosso objeto de pesquisa. A opção pelas agências parte da compreensão de que são catalizadoras das práticas adotadas pelas organizações, orientando as iniciativas e formatos/posturas/atitude nesses espaços.

Cabe mencionar que os critérios de seleção dos entrevistados têm origem na relação de agências filiadas à Associação Brasileira dos Agentes Digitais (Abradi), por ser a principal entidade de classe do Brasil com foco em comunicação digital. Após, constituiu-se um grupo de participantes aplicando três filtros, em sequência: 1) confirmação de que a agência oferta ao mercado serviços vinculados às mídias sociais; 2) disponibilidade e interesse da agência e do(s) profissional(is) em participar do estudo; e, 3) composição da agenda de entrevistas de modo a agregar profissionais que atuam em agências de pequeno, médio e grande porte. O Quadro 1 detalha as formações, os portes e os estados da principal sede de cada agência.

**Quadro 1. Entrevistados: formação, porte e estado da sede principal da agência**

Formação do(s) profissional(is)	Porte	Estado brasileiro
Publicidade e Propaganda	Médio	São Paulo
Jornalismo, com Pós-Graduação em Política Internacional	Grande	Rio Grande do Sul
Publicidade e Propaganda	Pequeno	São Paulo
Design Gráfico, com Pós-Graduação em Marketing	Médio	São Paulo
Jornalismo, com Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Negócios	Grande	Rio Grande do Sul
Publicidade e Propaganda	Médio	Rio de Janeiro
Tecnologia em Sistemas de Informação	Grande	Santa Catarina
Jornalismo, com Pós-Graduação em Marketing Digital	Pequeno	São Paulo
Jornalismo	Pequeno	Santa Catarina
Jornalismo (entrevistado 1) e Rádio e Televisão (entrevistado 2)	Pequeno	São Paulo
Jornalismo, com Pós-Graduação em Semiótica	Grande	São Paulo
Administração de Empresas (entrevistado 1) e Publicidade e Propaganda, com Pós-Graduação em Moda, Atendimento e Redes Sociais (entrevistado 2)	Pequeno	São Paulo
Administração de Empresas	Pequeno	São Paulo

Publicidade e Propaganda e Jornalismo (entrevistado 1) e Jornalismo (entrevistado 2)	Grande	Rio Grande do Sul
--	--------	-------------------

Fonte: elaborado pelos autores (2021).

O Quadro 2 revela a diversidade de formação dos profissionais que atuam nos processos que investigamos. Ainda que não seja o foco da pesquisa, chama atenção o fato de que, dentre os sujeitos envolvidos na pesquisa, não há profissionais de Relações Públicas. Para a análise dos dados empíricos que resultaram das entrevistas, optamos pela Análise de Conteúdo (Bardin, 2016). Sobre isso, cabe comentar que, quando os dados foram coletados, o escopo da investigação era mais amplo. Aqui, nosso foco se limita ao direcionamento da visibilidade nas mídias sociais, visando a um certo baralhamento para a incompreensão de uma situação.

#### 4. RESULTADOS

Os dados coletados evidenciam que a perspectiva de 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 intencionalidade passa por esse desejo. Em alguns casos, as práticas revelam abordagens questionáveis sob a ótica da conformidade, que merecem olhares mais atentos.

Esta noção, então, reúne possibilidades que buscam direcionar a visibilidade para enfoques que não embatam com o desejo de imagem-conceito das organizações. Nossa compreensão é que, à medida em que se almeja a visibilidade de algo, há motivação em tornar menos relevantes ou menos visíveis outros conteúdos. Geralmente são acionadas diante crises ou expressivos potenciais de risco. As oito ênfases dessa estratégia e respectivas sínteses podem ser visualizadas no quadro a seguir.

**Quadro 2. Ênfases do baralhamento de fatos e ênfases para a incompreensão de uma situação**

Ênfase	Detalhamento
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	Utilização do inventário de publicidade e das alternativas para visibilizar

a partir de investimento pago	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 e influenciar/ atravessar o rumo das discussões.
“Compra” de audiência	Contratação de pessoas que passam a apresentar os sentidos desejados pelas organizações e a 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 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) <sup>7</sup> para potencializar versões da organização sobre determinada pauta ou assunto.

Fonte: elaborado pelos autores (2021).

Agora, vamos comentar brevemente cada uma dessas práticas. Em primeiro lugar, “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 dos entrevistados nomina esta iniciativa como “ataque de conteúdo”, ao se referir a um caso de gestão de crises:

Já tem alguns anos (...) 2009, talvez, não lembro agora. (...) 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.

É interessante notar o uso de expressões como “descarregar isso na internet” e “cobrir um pouco o negativo”. Assim, ofertam-se os signos desejados aos interlocutores, em uma tentativa de “controle da visibilidade”, de modulação – sob a perspectiva de Silva (2020). A iniciativa soa como uma ideia a fim de equilibrar aquilo que “fere” os desejos de posicionamento das organizações e as falas institucionais. Esse caminho sinaliza a

<sup>7</sup> SEO envolve processos que visam qualificar a visibilidade de um site ou portal em mecanismos de busca.

oportunidade que os conteúdos revelam enquanto artifício 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 recebam 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. Diferentemente da ênfase anterior, nessa as organizações efetivamente se propõem a criar algo com o objetivo exclusivo de direcionar a visibilidade e, com isso, tirar/reduzir a luz daquilo que não lhes interessa.

Sobre essa ênfase, percebemos que há duas possibilidades: a criação de eventos/episódios reais, como a realização de um evento, a criação de um projeto, a publicidade de uma nova campanha; a segunda 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 informantes tenham assegurado que recorrem às *fake news* para direcionar a visibilidade e desviar o foco, temos clareza que a estratégia existe. Isso pode ocorrer através de perfis falsos desenvolvidos pelas técnicas de *astroturfing*<sup>8</sup> ou de perfis gerados por *softwares*. Somado a isso, o entrevistado afirma que “existem agências que trabalham com perfis *fakes* para disseminar”. Logo, não admite que faz, mas confirma que outros fazem. As falas indicam a facilidade na propagação e incidência dessa alternativa.

“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

---

<sup>8</sup> São “estratégias complexas formuladas para criar a impressão de que existe um público se manifestando como uma forma de influenciar a opinião pública” (Silva, 2013: 15).

enfoques almejados. Nesse sentido, um primeiro aspecto que precisamos discutir envolve os contextos sociotécnicos das mídias sociais. Conforme os entrevistados, as entregas de conteúdos orgânicos – aqueles publicados em páginas e perfis, sem investimento focado na propagação e aumento do alcance – são pouco significativas. Assim, para que um conteúdo tenha visibilidade incidente, é preciso investir com esse fim. Além dos valores pagos às agências, é comum o aporte de recursos com esse direcionamento. Pelo que percebemos, em praticamente todas as agências, há equipes especializadas nas opções 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” 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 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.

Parece-nos que o mais inquietante nessa citação é a associação da prática a uma intervenção que requer “inteligência”. Em realidade, os públicos são enganados e conduzidos a impressões errôneas sobre o que está sendo visibilizado, sentido que apreendemos nessa prática. O mesmo 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 evidencia como o conteúdo pode ser trabalhado arditosamente para conduzir os interlocutores a compreenderem que se trata de um “sujeito 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 esta 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 ênfase “compra de audiência” 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 *astrourfing*. Cabe destacar que Silva (2013), ao tratar sobre casos de *astrourfing*, 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 (Silva, 2013: 15), vários exemplos de *astrourfing* “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. A partir dos relatos, a ênfase 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” e “acesso nacional”. 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 concorrente” se refere a 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, “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 é a de que os sentidos que circulam nos mecanismos de busca são decisórios para o direcionamento da visibilidade de algo nas mídias sociais, ou seja, há uma lógica de articulação midiática, porque os públicos podem recorrer aos mecanismos de busca para ratificar algo ou buscar outros enquadramentos sobre determinado fato.

No contexto de situações de risco ou crises, essa técnica também é empregada. Percebemos que se constitui como caminho possível para o direcionamento da visibilidade em uma fala, apresentada a seguir. Antes, é importante destacarmos que o entrevistado se refere a um programa televisivo veiculado nacionalmente no Brasil; que a pauta 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, posto que se articula à uma noção de interinfluência, como pontuam Henriques e Silva (2020). Os

autores chamam atenção para o jogo cênico aos quais os públicos são submetidos, sob interesses escusos.

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”.

Como apresentamos, as organizações desenvolvem alternativas a fim de reduzir riscos e atingirem seus objetivos. Os achados coincidem com a visão de Silva (2020), o qual destaca que há interesse em modular a visibilidade, o que origina estratégias de influência. Em nosso entendimento, em algum nível, tais alternativas soam legítimas, porém há caminhos em “segredo” que decorrem de lógicas indiretas de influência sobre a opinião pública. No entendimento de Silva (2020: 34), “tais práticas são extremamente complexas, à medida que abarcam uma grande variedade de comportamentos que possuem gradações éticas diversas e que são, ainda, pouco explorados e discutidos em nossa literatura”. Soma-se a isso a dificuldade em apreendê-las, pois mesmo que a organização seja protagonista, muitas vezes ela própria atua para ocultar esse envolvimento, por meio da oferta de sentidos que possam a distanciar e desassociar de tais práticas.

## 5. CONCLUSÕES

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). Além disso, “na maior parte das vezes, as iniciativas de vigilância acabam por descobrir práticas abusivas muito tempo depois dos efeitos daquelas ações, o que implica uma pesquisa que está sempre voltada para o passado” (Henriques & Silva, 2020: 49). 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 práticas apreendidas evidenciam e permitem perceber que são muitas as dinâmicas que se inserem na problemática que discutimos. 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 alternativas redimensionou nossa preocupação sobre esse assunto, afinal desconhecíamos as tantas especificidades que “profissionalizam” as investidas a fim do direcionamento da visibilidade, dos caminhos sociotécnicos de modulação da visibilidade (Silva, 2020; Lasta, 2017), especificamente nas mídias sociais. Agora, com mais clareza, acentua-se nossa preocupação 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.

## 6. REFERÊNCIAS

BALDISSERA, R. (2008). Significação e comunicação na construção da imagem-conceito. *Fronteiras - estudos midiáticos*, 10(3), 193-200. <https://doi.org/10.4013/5397>

BALDISSERA, R. (2009). Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade. *Organicom*, 6(10-11), 115-120. <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2009.139013>

BALDISSERA, R. (2014). Comunicação organizacional, tecnologias e vigilância: entre a realização e o sofrimento. *E-Compós*. 17(2), 1-15. <https://doi.org/10.30962/ec.1043>

BALDISSERA, R. & VINHOLA, B. (2020). Miatização e comunicação organizacional: aproximações tentativas. *Animus*. 19(39), 22-39. <https://doi.org/10.5902/2175497739595>

BARDIN, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Edições 70.

CASTELLS, M. (2013). *Redes de indignação e esperança: movimentos sociais na era da internet*. Zahar.

DA SILVA, D. W. (2018). *Comunicação organizacional e as estratégias de invisibilidade e de redução/direcionamento da visibilidade nas mídias sociais* [Tese de Doutorado]. Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

DA SILVA, D. W. & BALDISSERA, R. (2019). Comunicação organizacional e as estratégias de invisibilidade e de redução/direcionamento da visibilidade nas mídias sociais. *Organicom*, 16(31), 16-26. <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2019.163239>

HENRIQUES, M. S., & SILVA, D. R. (2020). Reposicionando a noção de influência nas relações públicas: articulações teóricas preliminares e perspectivas de estudo. In Farias, L., & Lemos, E., & Rebechi, C. (Orgs.), *Opinião pública, comunicação e organizações: convergências e perspectivas contemporâneas* (69-88). Abrapcorp.

HENRIQUES, M. S., & SILVA, D. R. (2014). Vulnerabilidade dos públicos frente a práticas abusivas de comunicação empregadas por organizações: limitações para o monitoramento civil. *Comunicação e Sociedade*, 26, 162-176.

LASTA, E. (2017). Estratégias sociotécnicas de visibilidade e legitimidade na comunicação organizacional em rede. In *Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação* (Vol. 40, pp. 1-15).

LASTA, E. (2015). *A práxis reflexiva das relações públicas na sociedade midiaticizada: mediação estratégica comunicacional nos blogs corporativos* [Tese de Doutorado]. Universidade Federal de Santa Maria.

LITTLEJOHN, S. W. (1982). *Fundamentos teóricos da comunicação humana*. Zahar.

PÉREZ, R. A. (2012). *Pensar la estrategia: otra perspectiva*. La Crujía.

SILVA, D. R. (2020). Organizações privadas e lógicas indiretas de influência sobre a opinião pública: problemática e desafios para a pesquisa. In Farias, L., & Lemos, E., & Rebecchi, C. (Orgs.), *Opinião pública, comunicação e organizações: convergências e perspectivas contemporâneas* (32-51). Abrapcorp.

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

THOMPSON, J. B. (2008). A nova visibilidade. *Matrizes*, 1(2), 15-38. <https://doi.org/10.11606/issn.1982-8160.v1i2p15-38>

TRIVINHO, E. R. (2011). Visibilidade mediática, melancolia do único e violência invisível na cibercultura. *Matrizes*, 4(2), 111-125. <https://doi.org/10.11606/issn.1982-8160.v4i2p111-125>

#### Forma de citar este artículo:

WANDER DA SILVA, D. Y BALDISSERA, R. (2021). Direcionamento da visibilidade nas mídias sociais a partir da estratégia de baralhamento. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, Vol. XI, Nº 21, 189-206. Recuperado el \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_, de <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-21-2021-10-189-206>