
Comunicação organizacional e modulação dos níveis de (in)visibilidade: aplicações práticas¹

Bruno Garcia VINHOLA²
Diego Wander MONTAGNER³
Rudimar BALDISSERA⁴

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

RESUMO

O objetivo deste artigo é refletir sobre a modulação dos níveis de (in)visibilidade das organizações em contextos tecnológicos de visibilidade ampliada. Para isso, articulamos duas pesquisas desenvolvidas no âmbito do Grupo de Estudos em Comunicação Organizacional, Cultura e Relações de Poder (GCCOP) da UFRGS. A primeira investiga as estratégias adotadas por organizações nas mídias sociais, e a segunda analisa as estratégias de organizações conhecidas por sua natureza secreta. Os resultados evidenciam dinâmicas complexas, frequentemente ocultas, nas investidas organizacionais de gestão da (in)visibilidade.

PALAVRAS-CHAVE: comunicação organizacional; visibilidade; invisibilidade.

INTRODUÇÃO

Neste artigo temos o objetivo de refletir sobre a perspectiva da modulação dos níveis de (in)visibilidade das organizações no atual contexto tecnológico de visibilidade ampliada. Para isso, mobilizamos dados de dois estudos empíricos referentes a diferentes práticas organizacionais que evidenciaram que, por meio de estratégias de comunicação, em perspectiva sociotécnica, as organizações procuram influenciar seus níveis de (in)visibilidade. De forma complementar, procuramos tangibilizar essa reflexão a partir de dois ângulos de entrada: as estratégias de (in)visibilidade acionadas por organizações nas mídias sociais e a gestão da (in)visibilidade operada por organizações reconhecidas por seu caráter secreto. Importa dizer, em meio a um contexto de escassez na literatura no que diz respeito à ideia de invisibilidade – o que fortalece a proposta de reflexão –,

¹ Trabalho apresentado no GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XIX Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do 47º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Professor substituto na Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação (Fabico), da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Doutor em Comunicação e Informação (UFRGS). Integrante do Grupo de Pesquisa Comunicação, Cultura e Relações de Poder (GCCOP/UFRGS). E-mail: bruno.vinhola@ufrgs.br.

³ Professor e pesquisador na Fabico/UFRGS. Doutor em Comunicação e Informação (UFRGS). Integrante do GCCOP/UFRGS. E-mail: diego.wander@ufrgs.br.

⁴ Professor do Departamento de Comunicação e do Programa de Pós-Graduação em Comunicação (PPGCOM) da UFRGS e bolsista de produtividade do CNPQ. E-mail: rudimar.baldissera@ufrgs.br.

que este é um estudo de caráter teórico, resultante da articulação de pesquisas desenvolvidas no Grupo de Estudos em Comunicação Organizacional, Cultura e Relações de Poder (GCCOP), da UFRGS.

A reflexão sobre estratégias comunicacionais de organizações com intenções de gerir seus níveis de (in)visibilidade é uma temática que pode contemplar diversos objetos de pesquisa. Nesse sentido, cumpre destacar que nosso interesse, em especial, se dá por processos comunicacionais no âmbito das organizações que procuram (re)direcionar, reduzir ou evitar a própria visibilidade. Esse recorte origina-se de inquietações que nos movem em relação aos imperativos de conduta comunicacional que circulam nas lógicas – especialmente as de mercado – de um mundo cada vez mais pautado pela busca contínua por visibilidade, geralmente sem questionamentos e/ou esforço crítico acerca do valor de dar-se a ver.

Essa espécie de pressão por dar-se a ver é tratada por Thompson (2008) no contexto de um “regime de visibilidade” ampliada vivido pela sociedade contemporânea. Impulsionado pelo desenvolvimento tecnológico das mídias, esse regime se traduziu em fertilidade para a “sociedade da autopromoção” (Thompson, 2008), em que o hábito de revelar aspectos íntimos a públicos distantes se tornou algo comum. Ocorre que, para o autor, fazer parte da sociedade da autopromoção não é uma escolha, pois não só grandes feitos se constroem pela ótica da gestão da visibilidade, senão que também as coisas mais simples do dia a dia parecem necessitar de tal legitimação para existirem.

No que diz respeito às organizações, Baldissera (2017, p. 84) afirma que, por um lado, “[...] ‘estar visível’ e ‘dizer de si’ consiste em aspecto básico da comunicação organizacional estratégica, isto é, precisa ser cumprido pelas organizações”. Por outro lado, ainda segundo o autor, essa necessidade de dar-se a ver para revelar aspectos de suas identidades e alcançar reconhecimento, também pode ser uma situação problemática para elas, visto que a visibilidade ampliada também as torna vulneráveis.

Nesse contexto, entendemos que uma análise crítica sobre o valor da visibilidade se faz oportuna, tendo em vista os impactos que a sobrevalorização e naturalização do estar visível e do dizer de si podem causar em sociedade. À vista disso, consideramos um caminho fecundo de contribuição para a subárea da comunicação organizacional essa visada pouco comum que procura observar oportunidades de pesquisa que emergem do que não é hegemônico, no caso a valorização da invisibilidade.

PRESSUPOSTOS SOBRE (IN)VISIBILIDADE

Os fundamentos que orientam a produção deste trabalho provêm dos estudos da imagem e dos processos midiáticos, no que tange à amplificação da ideia de imagem físico-visível e da profusão de imagens produzidas pelos atores sociais em função do desenvolvimento das formas de mediação. À vista disso, primeiro acionamos Thompson (2008) e seu argumento de que a noção de visibilidade não deve ser concebida como uma dimensão sensorial isolada, ainda que, no senso comum, remeta imediatamente ao sentido da visão humana. Para além desse viés, segundo o autor, a visibilidade pressupõe um espectro mais amplo, em que aspectos culturais e outras referências acompanham a imagem visual.

Segundo Thompson (2008), na “sociedade da autopromoção”, experimentamos a potencialização das possibilidades de expressão em público e de estar em arenas de visibilidade. De acordo com Trivinho (2011, p. 113), trata-se “de uma existência (pessoal, grupal, governamental, corporativa etc.) inteiramente condicionada à aparição na visibilidade mediática”, porque o ethos da atual civilização reivindica a presença dos sujeitos para a alteridade “independentemente de ela conceder ou não a atenção requerida”. Assim, consiste em “(super)expor-se ou tornar-se visível” para “[...] existir de alguma forma (como simulacro) perante o conjunto dos sentidos perceptuais da alteridade”.

Trivinho (2011, p. 115-116) também alerta para o fato de que não se trata de simples vontade de tornar-se visível, pois há o “desejo do único”, “o desejo do domínio de algum centro de cena midiática [...]”; nesse desejo, existe “a pulsão ordinária de encenação solo e socialmente reputada em dado contexto de pertencimento (concreto ou imaginário)”. Portanto, ainda segundo o mesmo autor, nesse processo, simultaneamente, atualizam-se duas deslocações: a do desejante que ocupa o centro da cena e, conseqüentemente, a daquele (indivíduo, organização, público etc.) que é forçado a afastar-se de tal centro, seja para compartilhar a luz, mover-se para as regiões periféricas, ou sair de cena. Conformam-se ambientes de tensões, disputas, associações, dissociações e movimentações estratégicas. E, particularmente com as tecnologias de informação e comunicação, as disputas por visibilidade, conforme destacou Thompson (2008), assumiram avultada importância, ocorrendo em ambientes com maior fluxo de

informações e um aumento exponencial do número de indivíduos protagonistas nas redes comunicacionais.

Ao analisar essa configuração e os propósitos e conveniências de uma boa performance (como uma ação consciente) na arena pública, percebemos que, ao contrário do que é frequentemente propagado, indivíduos e organizações nem sempre desejam visibilidade. Em várias situações, o desejo pode ser a redução da visibilidade ou até mesmo a invisibilidade midiática. Por diversos motivos, nem tudo pode ser exposto ao público. Entre as razões para isso estão aspectos de caráter privado, estratégico e/ou de segurança, sejam eles lícitos ou ilícitos.

Diante disso, consideramos fundamental tensionar a relação entre visibilidade e invisibilidade, pois admitimos que não é possível considerar uma dimensão sem imediata referência à outra. Trata-se sempre de uma escolha que reconhece, além do totalmente visível ou invisível, uma ampla gradação de opacidades (Vinhola, 2021). Essa compreensão incorpora o "princípio dialógico" do Paradigma da Complexidade, conforme Morin (2000), que está relacionado a uma associação complexa entre duas instâncias que são, ao mesmo tempo, complementares e concorrentes. A partir dessa lógica, que vai além da simples justaposição, é possível manter a dualidade no contexto da unidade, associando termos que, aparentemente, seriam dicotômicos. Assim, visibilidade e invisibilidade, compreendidas como um par dialógico, formam uma relação tensional, uma espécie de disputa que não elimina completamente uma ou outra, mas resulta em diferentes níveis de (in)visibilidade.

Especificamente em relação à invisibilidade, entendemos que ela envolve situações em que algo ou alguém não está visível ou não pode ser visto pelo público. No caso da internet, que não seja priorizado pelos mecanismos de busca, ou pelo menos que não tenha muita relevância para esses mecanismos, fazendo com que fique relegado a segundo plano. Nesse sentido, podemos considerar várias perspectivas para a invisibilidade. Destacam-se: estar em uma 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, entre outras possibilidades (Silva, Baldissera, 2019). Tais práticas podem ocultar, reduzir ou direcionar a visibilidade, fazendo com que uma informação não seja

publicizada, não se torne pública, atendendo a interesses diversos, que podem conflitar, ou não, com dimensões como conformidade ou questões legais.

Portanto, ao discutir sobre (in)visibilidade, é crucial observar nuances e cruzamentos menos óbvios que podem resultar em diferentes graus de (in)visibilidade. Além disso, importa considerarmos seus impactos em questões relativas ao interesse público, aos princípios éticos e aos potenciais danos à sociedade, especialmente à luz das complexidades dos algoritmos, da disseminação persistente de desinformação e da automação na circulação de conteúdos.

Em termos de aplicação dessas ideias, recorremos a duas possibilidades. A primeira delas envolve um conjunto de recursos sociotécnicos identificados por Silva (2018) e empregados por organizações e agências de comunicação digital em momentos em que se deseja tirar a luz ou desfocar algo que represente um incômodo, que não responda aos interesses e desejos de visibilidade. Nessas situações, costumam entrar em cena diversas abordagens, geralmente secretas ou sutis, para lançar sombras sobre o que não se quer explicitar. Essas alternativas, entre outros aspectos, são frequentemente implementadas e estão gradualmente evoluindo em termos de rigor técnico e maturidade processual. Há pouca discussão sobre isso na literatura, possivelmente devido à dificuldade de compreender tais práticas. No entanto, inúmeros casos já foram divulgados por meio de vazamentos e denúncias. A inserção de bots sociais em interações e iniciativas deliberadas de desinformação, por exemplo, são algumas das possibilidades empregadas.

Já o segundo ângulo de entrada também diz respeito a competência analítica de contextos e sua tradução em gestão dos níveis de (in)visibilidade desejados, porém no âmbito de organizações que são reconhecidas por seu caráter secreto. O objeto deste estudo, oriundo de dados mobilizados e analisados em Vinhola (2021), é a gestão da (in)visibilidade na maçonaria, organização que tradicionalmente apresenta barreiras interacionais para com o social. Em um movimento analítico desde uma recuperação histórica de como a ideia de segredo é flexibilizada pelos maçons, até a percepção dos olhares dos próprios maçons em perspectiva de como compreendem a si e à maçonaria no atual regime de visibilidade ampliada, percebemos como a maçonaria se (re)organiza, através de estratégias específicas, decidindo se avança ou não em termos de (in)visibilidade, oferecendo fachadas com mais ou menos elementos, a depender do

dispositivo interacional em que se efetivam suas interfaces para com os públicos. Dessa forma, apesar das permanentes perturbações geradas pelo regime de visibilidade ampliada (Thompson, 2008), a organização não simplesmente se sujeita a ele, antes faz seus próprios arranjos, que incluem o uso estratégico do segredo, alicerçado em uma macro estratégia de comunicação discreta, um outro nível de regulação informacional que se revela fundamental para a sobrevivência de um sistema social/cultural/político fortemente caracterizado pela dinâmica comunicativa do segredo nos dias de hoje.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A complexidade das estratégias de (in)visibilidade levanta questões, dentre outras, sobre suas eficácias e implicações éticas. As iniciativas destinadas a gerenciar a visibilidade muitas vezes revelam fragilidades ao apresentar apenas versões parciais e selecionadas da realidade organizacional, sob filtros que podem distorcer percepções públicas e normativas. Esse jogo estratégico entre visibilidade e invisibilidade não apenas influencia a percepção pública sobre algo, mas também define as dinâmicas de poder e “controle” sobre a (in)visibilidade. Desde a escolha do que divulgar até a ocultação de aspectos sensíveis, as organizações enfrentam o desafio contínuo de equilibrar interesses estratégicos, éticos e legais. A intensificação das incertezas e imprevisibilidades nas dinâmicas comunicacionais contemporâneas amplifica essas estratégias, ressaltando a importância de compreender como diferentes formas de visibilidade e opacidade estão sendo empregadas.

REFERÊNCIAS

BALDISSERA, R. Comunicação organizacional e imagem-conceito: sobre gestão de sentidos no ambiente digital. In: RUÃO, T; NEVES, R; ZILMAR, J. (orgs.). **A comunicação organizacional e os desafios tecnológicos**: estudos sobre a influência tecnológica nos processos de comunicação nas organizações. Minho: CS Edições, 2017. p. 1-17.

MORIN, E. **Meus demônios**. Rio de Janeiro: Bertrand do Brasil, 2000.

SILVA, Diego Wander da. Comunicação organizacional e as estratégias de invisibilidade e de redução/direcionamento da visibilidade nas mídias sociais. 2018. **Tese** (Doutorado em Comunicação e Informação) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2018.

SILVA, Diego Wander da; BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional e as estratégias de invisibilidade e de redução/direcionamento da visibilidade nas mídias sociais.

Organicom, São Paulo, v. 16, n. 31, p. 16-26, 2019. DOI: <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2019.163239>. Acesso em: 28 jun. 2024.

THOMPSON, J. B. A nova visibilidade. **Matrizes**, São Paulo, v.1, n.3, p.15-38, 2008.

TRIVINHO, Eugênio. Visibilidade mediática, melancolia do único e violência invisível na cibercultura: significação social-histórica de um substrato cultural regressivo da sociabilidade em tempo real na civilização mediática avançada. In: **Anais do XIX Encontro Nacional da Compós**, Rio de Janeiro, 2011. Disponível em <http://compos.com.pucrio.br/media/gt1_eugenio_trivinho.pdf>. Acesso em: 14 jan. 2018.

VINHOLA, Bruno Garcia. Maçonaria, do secreto ao discreto: comunicação organizacional e gestão da (in)visibilidade. 2021. **Tese** (Doutorado em Comunicação e Informação) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2021.