

Gestão da visibilidade organizacional sob a perspectiva dos algoritmos como instituições.¹

Daiane SCHEID²

Universidade Federal de Santa Maria, Frederico Westphalen, RS

Resumo

O texto parte do deslocamento da comunicação organizacional para as mídias digitais, destacando o papel central dos algoritmos, enquanto instituições com potencial para moldar a ação e interação social, na definição da visibilidade das organizações. Nesse contexto, a visibilidade, que constitui um ativo estratégico, torna-se cada vez mais regulada por critérios opacos das plataformas, baseados na lógica algorítmica. Com isso, retomam-se alguns pressupostos teóricos sobre a visibilidade nos ambientes digitais, a fim de ponderá-los à luz da perspectiva apresentada. Por fim, reflexões finais indicam caminhos para a gestão ética e estratégica da visibilidade nas mídias digitais.

Palavras-chave: Mídias digitais; comunicação organizacional; institucionalismo algorítmico; gestão da visibilidade.

Introdução

O tema deste resumo se insere na perspectiva do deslocamento da comunicação organizacional para ambientes digitais. Dentre os temas relacionados a essa mudança, estão a maior autonomia das organizações para comunicar (que passam a depender menos dos meios tradicionais), as estratégias digitais aplicadas em diferentes contextos, a intensificação da participação dos públicos, a gestão de crises nesses ambientes, o fenômeno da influência, bem como novos modelos de visibilidade e sua gestão.

As mídias digitais trazem consigo a lógica algorítmica, que desempenha papel central na coleta, no processamento e na hierarquização de dados e conteúdos. A perspectiva do institucionalismo algorítmico (Mendonça *et al.*, 2025) traz um novo olhar para essa realidade, e, neste resumo, refletimos sobre suas implicações para o fenômeno (da gestão) da visibilidade das organizações. Para isso, o tópico a seguir apresenta a perspectiva dos algoritmos como instituições a partir da qual, em seguida,

¹ Trabalho apresentado no Grupo de Pesquisa Comunicação digital, tecnologias, dados e IA, atividade integrante do XX Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas.

² Doutora em Comunicação, docente na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), campus Frederico Westphalen, e-mail: daiane.scheid@ufsm.br

são revisados alguns pressupostos teóricos sobre a visibilidade nos ambientes digitais. Por fim, são apresentadas considerações sobre a gestão ética e estratégica da visibilidade. Utiliza-se a pesquisa bibliográfica e o recorte de autores está alinhado às investigações prévias realizadas sobre o tema, especialmente na tese de doutorado.

Institucionalismo algorítmico

A presença dos algoritmos nas plataformas digitais não é novidade, afinal deles dependem uma série de serviços e funcionalidades desses ambientes. A questão central é que “[...] somos parte de um ecossistema digital global mediado por algoritmos que têm impacto no comportamento coletivo e individual” (Mendonça *et al.*, 2025, p. 21). As mídias digitais, ao usarem esse sistema para definir quais informações chegam aos usuários, exemplificam seu potencial de influência.

Os padrões de interação baseados em algoritmos não estabelecem como indivíduos e grupos vão agir, “[...] mas definem os limites dentro dos quais essas escolhas e ações podem ocorrer, da mesma maneira que as instituições o fazem” (Mendonça *et al.*, 2025, p. 51). Nesse sentido, Mendonça *et al.* (2025) consideram que os algoritmos, além de serem capazes de afetar instituições, podem ser concebidos também como tais, afetando ações sociais. É compreensível que as “Instituições representam os elementos estáveis, previsíveis da sociedade moderna; constituem a estrutura da comunicação e ação humanas em uma dada esfera da vida, em determinado tempo e lugar” (Hjarvard, 2014, p. 43).

A perspectiva do institucionalismo algorítmico é apresentada pelos autores como um viés para avançar na compreensão das consequências sociopolíticas do fenômeno. “Sociedades algorítmicas desafiam modos estabelecidos de agir e deslocam instituições sociais e políticas tradicionais” (Mendonça *et al.*, 2025, p. 53), o que modifica a maneira como vivemos, nos relacionamos, acessamos informações e direitos. A partir dessa abordagem, podemos pressupor que os algoritmos intervêm em diversos aspectos das organizações, e aqui destacamos, em especial, a sua “existência” digital, que passa pela regulação do que está (ou não) visível sobre ela.

A visibilidade constitui um valor nas redes sociais digitais e também é parte da construção de outros valores, como reputação, popularidade e autoridade (Recuero,

2010). Os algoritmos impõem (e frequentemente mudam) as regras desse jogo, que define quem fica invisível e quem viraliza. Já que a comunicação nos ambientes digitais ocupa um lugar de destaque nas estratégias de comunicação organizacional, questionamos como as organizações podem agir nesses ambientes, buscando comunicar-se com seus públicos – o que pressupõe estarem efetivamente visíveis.

Visibilidade organizacional sob a lógica algorítmica

Para Thompson (2018), às transformações das mídias estão associadas às novas visibilidades e, com elas, novos riscos e demandas pela sua gestão. O pesquisador aponta, no contexto da visibilidade na era digital, um novo e distinto tipo de fragilidade na esfera política, por dois motivos centrais: a facilidade de fotografar, filmar, registrar um acontecimento; e a democratização da transmissão. A esse cenário de desafios da gestão da visibilidade podemos acrescentar os algoritmos, os quais, como instituições, afetam mais do que a arquitetura ou os fluxos da visibilidade na rede, mas também a própria forma de interação social e interpretação dos conteúdos por parte dos usuários.

Reconhecemos a gestão da visibilidade como estratégica para as organizações. Para Carrillo (2014), o pensar e o agir estratégicos combinam objetivos e decisões, levando em conta a compreensão e a previsão de cenários e ameaças. Para a autora, uma decisão estratégica deve levar em conta “[...] o modo como as reações de outras pessoas que tentam atingir os seus próprios objetivos têm potencial para influenciar o processo, bem como os efeitos de outros fatores relacionados com o ambiente, como o acaso” (Carrillo, 2014, p.74). Com isso, podemos reconhecer a opacidade dos algoritmos e os interesses dos proprietários das plataformas como fatores que afetam diretamente as estratégias de comunicação e visibilidade no ambiente digital. Os algoritmos, enquanto instituições, estabelecem regras de “existência” pública/digital para atores sociais, e a falta de transparência sobre seu funcionamento, assim como os interesses envolvidos, limitam o alcance das estratégias de visibilidade das organizações.

Não é novidade que a visibilidade midiática no contexto digital apresenta um caráter distribuído, pois engloba diversos fluxos comunicacionais e atores com interesses distintos (Scheid, 2017). Podemos considerar, entretanto, que passam a figurar entre os

agentes na construção da visibilidade organizacional – além das próprias organizações, usuários das redes e imprensa – as empresas proprietárias das plataformas.

Outro entendimento refere-se à visibilidade como um valor nas redes, decorrente da própria presença do usuário (Recuero, 2010). Porém, em uma lógica algorítmica, estar na rede não significa ser visto: a visibilidade torna-se mais complexa, controlada por critérios definidos pelas plataformas. Como consequência, a busca pela visibilidade pode levar as organizações a adotar discursos populistas ou simplistas, afetando a qualidade da comunicação com os seus públicos, assim como do debate público.

Essa dinâmica permite compreender que a visibilidade, para além de um valor simbólico ou mercadológico, também opera como um mecanismo de poder. Nessa direção, a partir das concepções de Foucault (2014), ao estudar a sociedade disciplinar, observamos visibilidade e vigilância como fenômenos relacionados entre si e com a noção de poder (estratégia). Nas mídias digitais, quanto mais visibilidade (presença/interação), mais dados são gerados, ou seja, a visibilidade alimenta a vigilância – e ambas são usadas como estratégia.

A título de exemplo, os algoritmos são essenciais para as estratégias de organizações nas mídias digitais, pois transformam dados em informações relevantes sobre a interação com públicos estratégicos e o que é dito sobre ela, subsidiando posicionamentos e ações. Por outro lado, a presença nas plataformas também as transforma em objetos de vigilância – não apenas dos seus públicos ou concorrentes, mas das próprias plataformas.

Gestão ética e estratégica

Diante do cenário, indicamos algumas considerações sobre a atuação das organizações e dos profissionais de comunicação quanto à gestão da visibilidade nas mídias digitais, que necessita ser ética e estratégica. Por um lado, é preciso atenção à falsa ideia de controle sobre a visibilidade nesses espaços, tomando por garantia que as informações ali presentes estão acessíveis aos usuários, especialmente informações de interesse público - é essencial ter isso em mente ao planejar os diversos canais de comunicação. Por outro lado, o esforço excessivo para jogar conforme as regras de engajamento dos algoritmos pode levar a condutas pouco transparentes e a falta de

responsabilidade com os públicos. Esse é um tópico que pede atenção e postura ética por parte dos profissionais.

Cabe também às organizações questionarem as plataformas ao invés de apenas segui-las acriticamente, bem como cobrarem transparência e regulamentações necessárias. Isso implica reconhecer que a gestão da visibilidade, além de uma estratégia comunicacional, passa a ser também uma negociação com novas formas globais de poder. Por fim, a compreensão de como funcionam os algoritmos e a capacidade de interagir com eles, por parte dos profissionais da comunicação organizacional, mostram-se competências centrais para garantir a sua atuação estratégica e uma comunicação social qualificada.

Referências

CARRILLO, Maria Victoria. Comunicação Estratégica no ambiente comunicativo das organizações atuais. **Comunicação e Sociedade**, Braga/PT, vol. 26, p. 71-80, 2014.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir**: nascimento da prisão. Tradução Raquel Ramalhe. 42. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

HJARVARD, Stig. **A midiatização da cultura e da sociedade**. São Leopoldo: Ed. UNISINOS, 2014.

MENDONÇA, Ricardo F.; FILGUEIRAS, Fernando; ALMEIDA, Virgílio. **Política dos algoritmos**: instituições e as transformações da vida social. São Paulo: Ubu Editora, 2025.

RECUERO, Raquel. **Redes sociais na internet**. Porto Alegre: Sulina, 2010.

SCHEID, Daiane. **A visibilidade da UFSM no Facebook**: (inter)relações entre universidade, jornais e usuários-mídia. 201 p. Tese, Doutorado em Comunicação, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2017.

THOMPSON, John B. A interação mediada na era digital. **MATRIZES**, São Paulo, Brasil, v. 12, n. 3, p. 17– 44, 2018. DOI: [10.11606/issn.1982-8160.v12i3p17-44](https://doi.org/10.11606/issn.1982-8160.v12i3p17-44). Disponível em: <https://revistas.usp.br/matrizes/article/view/153199>. Acesso em: 26 fev. 2026.