

O que não estamos vendo? Notas sobre (in)visibilidade como estratégia comunicativa¹

Gabriel FERREIRA-PEDROSO²

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

Resumo

Essa investigação analisou a programação do RS Innovation Stage no *South Summit Brazil* (2023–2024). Utilizando Análise de Conteúdo (Bardin, 1977) e o Mapa Estratégico do Governo do Rio Grande do Sul (2023–2026) para categorização, revela-se que o eixo Desenvolvimento Econômico Inovador concentrou 83% das sessões em 2024, enquanto temas como saúde, educação e cidadania foram sistematicamente invisibilizados. O presente texto retoma esses achados para articular a (in)visibilidade como dispositivo estratégico transversal, presente tanto em contextos comunicacionais planejados quanto, possivelmente, em situações de crise organizacional. A análise ancora-se em Thompson (2008), Silva (2018), Vinhola (2021) e Baldissera (2009; 2017).

Palavras-chave

(In)visibilidade; Comunicação organizacional; *South Summit Brazil*; Interesse público; Crise.

Corpo do trabalho

A comunicação organizacional não se constitui apenas pelo que é tornado visível. De forma igualmente estratégica, ela se estrutura pelo que permanece fora da cena pública. Gerir o que se mostra e o que se oculta é prática comunicacional com implicações diretas na formação de imagem-conceito (Baldissera, 2009), nas relações de poder e no interesse público (Sartor, 2016). É a partir dessa problemática que se situa a investigação aqui relatada, desenvolvida como Trabalho de Conclusão de Curso apresentado na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (Pedroso, 2024), cujos achados também apontam desdobramentos investigativos em desenvolvimento.

A investigação analisou a programação do *RS Innovation Stage*, palco

¹Trabalho apresentado no Espaço Graduação, atividade integrante do XX Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas.

² Graduado em Relações Públicas pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, email: fpedroso.gabriel@gmail.com

próprio do Governo do Estado do Rio Grande do Sul no *South Summit Brazil*, nas edições de 2023 e 2024. O presente texto retoma esses achados empíricos e contribuições teóricas sobre (in)visibilidade, e tem como objetivo hipotetizar seu potencial como dispositivo transversal, não somente em contextos comunicacionais planejados, mas também em situações de crise organizacional.

Nessa direção, Thompson (2008, p. 38) evidencia que o domínio público transformou-se em espaço complexo de disputa simbólica, onde a capacidade de revelar e esconder tornou-se estratégica. Silva (2018, p. 41) define visibilidade como ocupar o centro da cena no âmbito público, identificando práticas de silenciamento como lançar sombras sobre o que não se deseja visibilizar e criar contextos nebulosos (Silva, 2018, p. 47), adotadas com fins de ocultação de assuntos de interesse público (Silva, 2018, p. 55). Vinhola (2021) trata visibilidade e invisibilidade como par dialógico em tensão contínua. Ao situar essa dinâmica no conceito de organização comunicada (Baldissera, 2009; 2017), torna-se possível compreender que o que a organização escolhe expor a seus públicos está vinculado à construção de sua imagem-conceito, à manutenção de legitimidade e ao exercício de poder. Partindo dessas reflexões, é possível afirmar que gerir (in)visibilidade é gerir relações de poder. Ao cercear o que entra ou permanece fora da cena pública, a organização delimita o campo do debate, influencia a formação de opinião e condiciona quais interesses são legitimados como coletivos.

Para analisar empiricamente esse dispositivo, a pesquisa original, de caráter exploratório (Gil, 2008), utilizou a técnica de Análise de Conteúdo (Bardin, 1977). O corpus foi constituído pela programação oficial do RS Innovation Stage nas edições de 2023 e 2024, obtida por meio de pedido à Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011), totalizando 42 sessões em 2023 e 41 em 2024. Como os dados primários recebidos não estavam padronizados, as sessões foram organizadas a partir de critérios comuns presentes nos arquivos das duas edições, sendo: data, duração, formato, título, dinâmica e convidado.

Para a codificação e categorização, adotou-se o Mapa Estratégico do Governo do Estado do Rio Grande do Sul (2023–2026) como parâmetro. Reconhece-se que o Mapa, enquanto parte da organização comunicada (Baldissera, 2009), já constitui uma mediação que expressa o que o governo

escolheu visibilizar como prioridade, o que torna a disparidade encontrada mais significativa. O Mapa organiza as prioridades em quatro eixos: (1) Estado Próspero; (2) Planejamento, Governança e Gestão; (3) Sociedade Inclusiva, Justa e Feliz; e (4) Desenvolvimento Econômico Inovador. Cada sessão foi classificada em um único eixo, com base na proximidade temática entre o título e os 22 objetivos dos eixos; sessões não classificáveis foram desconsideradas. A categorização operou a partir de títulos e descrições, não do conteúdo efetivamente discutido, o que constitui uma limitação reconhecida.

Os resultados revelaram disparidade expressiva. O eixo Desenvolvimento Econômico Inovador concentrou 79% das sessões em 2023 e 83% em 2024. O eixo Sociedade Inclusiva, Justa e Feliz manteve-se em aproximadamente 12% nos dois anos, enquanto Estado Próspero e Planejamento, Governança e Gestão foram residuais em ambas as edições.

Reconhece-se que o *South Summit Brazil* é um evento centrado em inovação e empreendedorismo, o que naturalmente favorece certa concentração temática. Contudo, esse argumento não esgota a análise. Quando o promotor do palco é um governo democraticamente eleito para representar o interesse público (Sartor, 2016), a assimetria entre os eixos declarados como prioritários e os efetivamente visibilizados no evento não pode ser tratada como coincidência editorial.

Os achados sobre os temas visibilizados em ambas as edições, tais como semicondutores, startups e editais de fomento a empresas privadas, compartilham a lógica de projetar o governo como parceiro do capital. Paralelamente, temas como saúde, educação, segurança alimentar e desenvolvimento regional, presentes de forma residual apenas em 2023, estiveram ausentes em 2024. O que o RS Innovation Stage comunica, portanto, não é a ausência de inovação, mas a escolha sobre qual inovação merece visibilidade: tecnológica e econômica, orientada ao mercado, em detrimento da inovação social orientada ao bem comum.

A pesquisa, contudo, também evidenciou seus próprios limites: circunscreve-se a um único setor e a um contexto comunicacional planejado. O alcance teórico do dispositivo não se restringe ao setor público: Silva (2018) identificou práticas de invisibilização em organizações de diferentes naturezas, reforçando que a gestão da invisibilidade não é prerrogativa estatal e está vinculada,

entre outros fatores, à busca pelo controle de riscos atrelados a crises em potencial. Para Heath (2010, p.1),

crises custam dinheiro, o que oferece o incentivo para evitar, mitigar e responder de maneiras que melhor protejam o capital e os recursos humanos, e genericamente a 'reputação', que alguns consideram como a essência de uma resposta eficaz à crise (tradução livre feita pelo autor).

A gestão da (in)visibilidade pode, nesse sentido, ser compreendida como um dos mecanismos a serviço dessa proteção reputacional. Essa constatação, portanto, aponta para a pergunta que sucede esta pesquisa: como as estratégias de invisibilidade podem se configurar quando a organização perde o controle do contexto comunicacional, isto é, em situações de crise?

Em contextos planejados, como o RS Innovation Stage, a organização detém controle sobre o que entra em cena: a invisibilização é proativa, ordenada, discursivamente coerente. Nunes (2020) define crise como a instabilidade e perda de controle da relação entre a organização e um determinado público. Nessas condições, informações emergem por canais não previstos e a organização precisa simultaneamente gerir o que revela e o que mantém oculto sob pressão. A (in)visibilidade, portanto, não desaparece em situações de crise, ela tende a se reorganizar sob outras condições e com outras implicações éticas, na medida em que as estratégias de ocultação e direcionamento passam a operar não mais sobre agendas, mas sobre responsabilidades. A investigação aqui apresentada não se dedica a essa reconfiguração nem pretende esgotá-la. Seus resultados, contudo, fundamentam esse desdobramento como horizonte analítico para investigações em desenvolvimento em nível de pós-graduação.

Referências

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

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação Organizacional e imagem-conceito: sobre gestão de sentidos no ambiente digital. In: RUÃO, Teresa; NEVES, Ronaldo; ZILMAR, José (org.). **A comunicação organizacional e os desafios tecnológicos: estudos sobre a influência tecnológica nos processos de comunicação nas organizações**. Braga: CECS, 2017. p. 71-87.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. **Mapa Estratégico do Governo do Rio Grande do Sul 2023/2026**. Porto Alegre, 2023. Disponível em: <https://www.rs.gov.br/mapaestrategico-o-mapa>. Acesso em: 20 out. 2024.

HEATH, Robert L. Introduction crisis communication: defining the beast and de-marginalizing key publics. In: COOMBS, W. Timothy; HOLLADAY, Sherry J. (ed.). **The handbook of crisis communication**. Oxford: Wiley-Blackwell, 2010. p. 1-13. Disponível em: https://marketingsolutions-vn.com/wp-content/uploads/2024/03/The_Handbook_of_Crisis_Communication.Coombs_y_Holladay.pdf. Acesso em: 11 set. 2025.

NUNES, Ana Karin. Crise: evento iminente com grande potencial transformador. **Cadernos de Comunicação**, Santa Maria, v. 24, n. 3, 2020. DOI: <https://doi.org/10.5902/2316882X41140>. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/ccomunicacao/article/view/41140/pdf>. Acesso em: 12 abr. 2026.

PEDROSO, Gabriel Ferreira. **Interesse público ou de um público**: a busca pela (in)visibilidade no *RS Innovation Stage*. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Relações Públicas) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2024.

SARTOR, Basilio Alberto. **A noção de interesse público no jornalismo**. 2016. Tese (Doutorado em Comunicação e Informação) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/140712>. Acesso em: 20 out. 2024.

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

THOMPSON, John B. The new visibility. **MATRIZES**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 15-38, 2008. DOI: 10.11606/issn.1982-8160.v1i2p15-38. Disponível em: <https://revistas.usp.br/matrizes/article/view/38190>. Acesso em: 8 mar. 2026.

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