

A visibilidade ampliada pelas ambiências digitais nas crises de imagem no contexto político e governamental¹

Julia Machado Biasibetti²
Rosângela Florczak de Oliveira³

Resumo

Artigo apresenta os movimentos iniciais de pesquisa sobre um tema que atrai interesse em dois sentidos: na academia como oportunidade de ampliação de conhecimento e no espaço das práticas profissionais para orientação e qualificação do mercado. Trata-se das crises que ocorrem na ambiência digital e envolvem políticos e agentes públicos. Buscamos identificar quais as dimensões desta ambiência que potencializam a visibilidade/invisibilidade dos eventos geradores de crises de imagem, assim como os impactos reputacionais possíveis sobre a reputação de pessoas e organizações. A partir de investigação qualitativa exploratória teórica, entre os impactos identificados, destaca-se a necessidade de, nas situações de crise de imagem, compreender e promover trocas comunicacionais a partir do paradigma dialógico-relacional. Insistir no paradigma informacional vem significando danos reputacionais severos para pessoas e organizações.

Palavras-chave

Comunicação organizacional; Crise; Ambiência digital; Contexto político e governamental; Visibilidade

1 Considerações iniciais

A marcante presença das ambiências digitais no cotidiano de pessoas que atuam no contexto político e governamental, que neste artigo denominaremos de *políticos e agentes públicos*, tem gerado diversos e diferentes impactos na atuação pública. Entre as importantes mudanças está a maior visibilidade para eventos que resultam em crises de imagem e podem afetar a reputação dos envolvidos.

Essa permanente exposição de políticos e agentes públicos atende a interesses que Canavilhas (2009) define como divergentes, uma vez que essas pessoas públicas encontram

¹ Trabalho apresentado no Grupo de Trabalho GT 1: Comunicação, Ética e Alteridades em processos relacionais de subjetivação e conflitos no ambiente organizacional, atividade integrante do XV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas.

² Mestranda do PPGCOM da PUCRS e graduada em jornalismo pela UFRGS. E-mail: julia.machado.b@gmail.com.

³ Doutora e Mestre em Comunicação pela PUCRS. Pesquisadora do PPGCOM da PUCRS e Decana da Escola de Comunicação, Artes e Design da PUCRS. E-mail: rosangela.florczak@pucrs.br.

no ambiente midiático a forma mais eficaz para chegar aos cidadãos e, esse mesmo ambiente procura na política os acontecimentos que interessam às audiências, o que por vezes contraria os interesses dos políticos (CANAVILHAS, 2009). Embora esteja se referindo ao ambiente midiático tradicional, o autor propõe um dilema que se repete e ganha potência na ambiência digital.

A visibilidade de deslizos de conduta, por exemplo, que antes eram mantidos em ambiente privado com facilidade, hoje ganham visibilidade e rápida difusão no ambiente digital, gerando repercussões amplas que impactam na imagem e podem afetar a reputação de pessoas e instituições envolvidas junto aos cidadãos. Nesse contexto, as práticas de visibilidade/invisibilidade (SILVA, 2018) surgem como tentativa de gerir a disseminação midiática dos eventos negativos para os políticos e agentes públicos.

Buscando refletir sobre as transformações geradas pela ambiência digital nas crises de imagem e compreender quais são os possíveis desafios a serem enfrentados tanto na prevenção quanto na contenção dessas crises, este artigo – que é o recorte de um projeto mais amplo que abordará o tema no percurso de pesquisa de mestrado – tem como objetivo investigar, teoricamente, a recursividade que pode ser evidenciada entre crises de imagem de políticos e agentes públicos e a ambiência digital como espaço de visibilidade/invisibilidade.

O estudo qualitativo exploratório parte do objetivo geral acima exposto e busca atender os seguintes objetivos específicos: (1) Identificar dimensões da ambiência digital que potencializam a visibilidade dos eventos críticos geradores de crises de imagem e (2) Quais os possíveis impactos reputacionais podem ser gerados pelas crises de imagem para os políticos e agentes públicos, assim como para as organizações que eles representam.

Entendemos que para articular o conhecimento teórico que poderá nos levar a possíveis respostas e novas perguntas para os objetivos propostos, é necessário investigar, teoricamente, temas envolvidos na pesquisa como: o lugar da ambiência digital no cenário contemporâneo; a comunicação de políticos, agentes públicos e organizações na ambiência digital; o que são crises e como elas impactam na imagem e reputação de pessoas públicas e organizações.

2 Discussão teórica

A partir de Thompson (1998), compreendemos que o surgimento e a evolução das tecnologias usadas como meios de informação e comunicação alteraram profundamente o conceito de visibilidade no contexto político e governamental, na medida em que dissociaram

o acesso aos líderes, fatos e acontecimentos políticos da presença física. Tais mudanças configuraram uma nova forma de visibilidade mediada que evidenciou as relações complexas e instáveis para os políticos e agentes públicos que atuam nestes contextos.

A crescente ocorrência de escândalos políticos observados na sociedade têm menos relação com um declínio geral dos padrões morais dos líderes políticos do que com as modificações na maneira de tornar visíveis as suas atividades, que decorrem, especialmente, da mutabilidade das tecnologias de comunicação e de vigilância (THOMPSON, 2008 p. 31)

O ambiente de informação se tornou menos controlável no sentido de que, dada a proliferação das formas mediadas e das redes de comunicação é muito mais difícil para que os atores políticos encubram suas atividades, muito mais difícil controlar as imagens e as informações levadas ao domínio público e muito mais difícil de prever as consequências dessas aparições e divulgações (THOMPSON, 2008, p.36).

Em uma visão mais ampla, os fenômenos proporcionados por essa ambiência são apresentados por Zuboff (2020) como característica da era do capitalismo de vigilância, que tem como base produtiva a engenharia do comportamento em uma sociedade altamente conectada pela tecnologia. “É um fenômeno recente viver de forma contínua sob o olhar dos outros, ser seguido por centena ou milhares de olhos aumentados pelos dispositivos, sensores, holofotes e ondas [...] que renderizam, registram, analisam e atuam” (ZUBOFF, 2020, p. 527).

Para Valle (2022), o que menos importa na lógica midiática que marca nosso tempo é a experiência em si mesma, deixando prevalecer a verificação midiática, marcada pela razão binária. “Hay contacto o no hay contacto. Pasa o no pasa. És bueno o es malo (y se cae como malo, se lo cancela). Si o no: sin ambivalências, sin atender a los condicionamientos contextuales”⁴ (VALLE, 2022, p. 203).

Tais fenômenos observados no contexto político e governamental podem visualizados pela perspectiva de Castells (2000), que se propõe a explicar as relações entre a transformação tecnológica e as mudanças na sociedade a partir de três aspectos: (1) a informação como matéria-prima, entendendo que as tecnologias se desenvolvem permitindo que a pessoa atue sobre a informação; (2) a alta penetrabilidade dos efeitos das novas tecnologias, uma vez que a informação faz parte e afeta todas atividade humanas; e (3) o predomínio da lógica das redes, que graças às novas tecnologias, pode ser aplicada em qualquer tipo de processo.

⁴ Tradução livre das autoras: “Há contato ou não há contato. Acontece ou não acontece. É bom ou mau (e se é percebido como mau, é cancelado). Sim ou não: sem ambivalências, sem atender aos condicionamentos contextuais” (VALLE, 2022, p. 203)

Essa sociedade articulada em redes proposta por Castells (2000), que produz conteúdo e interage de diferentes formas no ambiente tecnológico, agregou benefícios à visibilidade das atividades políticas e dos serviços públicos, mas também ampliou os riscos. Ao que Thompson (2008) complementa:

É neste contexto que entendemos a relevância dos inúmeros problemas que podem afligir os políticos na era da visibilidade mediada – fenômenos como a gafe, o vazamento de informações, a revelação e o escândalo. Os políticos precisam estar constantemente atentos e empregar um alto nível de reflexividade para conseguir monitorar suas ações e declarações, já que um ato indiscreto, uma frase mal interpretada ou uma revelação sem justificativa podem ter consequências desastrosas (THOMPSON, 2008 p. 29).

Castells (2009) exemplifica esse impacto ao afirmar que o poder na atualidade está relacionado à conexão e/ou desligamento das redes. Para o autor, o poder na sociedade em rede é o poder da comunicação (CASTELLS, 2009, p. 85). E, por isso, a disputa pelo poder relaciona-se à batalha para a construção de significado na mente das pessoas. Os indivíduos criam significado interagindo com seu ambiente e se conectando com as redes sociais, que são: “[...] espaços de autonomia, muito além do controle de governos e empresas, que, ao longo da história, haviam monopolizado os canais de comunicação como alicerces de seu poder” (CASTELLS, 2013, p. 10).

A partir dessa perspectiva atualiza-se, também, o entendimento sobre o fenômeno da midiaticização. Hjarvard (2015) afirma que as mídias estão, ao mesmo tempo, fora da sociedade e dentro como parte das práticas do mundo vivido na família, no local de trabalho, entre outros. “Como resultado, a interação social – dentro das instituições, entre as instituições e na sociedade em geral – cada vez mais envolve a mídia” (HJARVARD, 2015, p. 53).

No contexto das mídias digitais surgidas com a internet, para que a teoria da midiaticização dê conta de explicar o impacto dessas novas mídias no comportamento individual, organizacional e social, será preciso considerar as características chave e funções sociais da mídia em vez de focar em tipos particulares de mídia (HJARVARD, 2015). Nos interessa compreender que em meio às profundas transformações vividas pela sociedade e pelas organizações, está a importância intensa e transformadora da mídia na cultura e na sociedade. Como defende Hjarvard (2015) cultura e sociedade tornam-se cada vez mais dependentes das mídias e seus *modus operandi*, ou lógica da mídia. A lógica da mídia digital tem impactado o mundo das relações no ambiente organizacional.

Dessa forma, se hoje “não é possível hoje dar praticamente um passo na sociedade tal como passamos a viver há tão pouco tempo, sem que deixemos como rastro alguma digital

eletrônica”, como destaca Rosa (2006, p. 96), outro importante aspecto levantado pelo autor se mostra igualmente válido: o fato de que os dispositivos tecnológicos contribuem o tempo todo e tem força para produzir percepções favoráveis ou desfavoráveis, dependendo de como a informação será exposta (se vier a ser).

É nesse contexto que são percebidos os eventos que podem resultar em crises da imagem no cotidiano de políticos e agentes públicos. Scroferneker et al. (2021, p.211) percebem “as ambiências digitais como espaços em que as organizações transitam entre desejos de visibilidade e de invisibilidade, considerando oportunidades e riscos que as envolvem todo o tempo, de modo recursivo”. Os autores também entendem que refletir sobre essa dinâmica pressupõe considerar o contexto das ambiências digitais para a disseminação de crises e a relevância que elas ganham a partir da potência que adquirirem em termos midiáticos.

Dito isto, assumimos que a visibilidade nem sempre se constitui como lugar desejado, porque pode representar o afastamento de sentidos aos quais as organizações atuam para se associar. Isso se acentua por um certo império da imagem que marca os nossos tempos, igualmente pela ascensão da espetacularização - que muitas vezes promove incoerências entre discursos e práticas - e, ao mesmo tempo, por uma crescente vigilância dos públicos sobre as práticas organizacionais (SCROFERNEKER et al. 2021, p.212).

Um exemplo dessa tensão pode ser a frequente associação que é feita entre a corrupção e os políticos (e organizações), possivelmente pelo conjunto de acontecimentos negativos registrados ao longo do tempo que fornecem subsídios para a construção deste significado. Nessa linha, também é possível que a grande repercussão alcançada pelos escândalos que se instauram nas organizações públicas e políticas decorra justamente desse descrédito da opinião pública na classe política, pois, como aponta Novelli (2010) sobre os Parlamentos. Para a autora, as críticas ao Poder Legislativo são uma das poucas unanimidades observadas na sociedade atual, e essa desconfiança, como afirma Moisés (2013) está ligada, em grande parte, com a percepção do mau funcionamento das organizações políticas e públicas.

Também é possível analisar o cenário a partir de crises envolvendo políticos e agentes públicos que podem estar diretamente relacionadas com as trocas comunicacionais nesses espaços de interlocução cotidiana dos sujeitos.

É certo que a comunicação por meios digitais apresenta incertezas tanto interpessoais quanto organizacionais. Longe de ser uma comunicação linear ou mesmo reversiva entre emissor e receptor, a relação entre o eu e o(s) outro(s) fica rodeada de ambiguidades, geradas, por exemplo, pelo potencial para o anonimato, para a construção múltipla de eus e

identidades nos espaços plurais que a internet propicia (SANTAELLA, 2010, p. 83).

Desse modo, é fato que não se pode mais ignorar o potencial que esses ambientes possuem para servir como estopim das crises de imagem, tanto devido a essa constante vigilância agentes públicos e políticos vivenciam - muito antes da veiculação dos escândalo pela imprensa – quanto pela diversidade de formatos que podem ser registrados e compartilhados.

Para Nóbrega (2020), mesmo que essas plataformas de redes sociais sejam consideradas um ambiente complexo para interações, o formato como o conteúdo é publicado segue padrões da mídia tradicional: vídeos, escritas e áudios. “Mas as crises originárias de publicações em diferentes plataformas de rede sociais mostram que o ambiente exige preparo e agilidade que vão além das prescrições do tradicional modelo do treinamento midiático” (NÓBREGA, 2020, pg. 86).

Sobre a mesma temática, Rosa (2006) aponta para o fato de que, embora seja evidente a relação direta entre ética, moral e tecnologia, muitas instituições e agentes políticos ainda não compreendem o novo ambiente de fluxo de comunicação que estão inseridos e o desafio de preservar a reputação diante dos aparatos tecnológicos que podem flagrar e destruir imagens e reputações (independente da mídia) nas pequenas atitudes do dia-a-dia.

Esse aspecto pode estar diretamente relacionado ao considerável aumento na quantidade de crises que eclodem de ações ou declarações realizadas pretensamente em âmbito privado por parte de agentes públicos (no sentido de que eles ainda consideram uma instância de invisibilidade que não existe mais para pessoas públicas - como mensagens de whatsapp, áudios enviados para grupos restritos, e-mails oficiais, entre outros). Na maior parte desses casos é possível observar padrões que se repetem reforçando a ideia de que esses agentes ainda parecem não considerar o quanto suas ações e atitudes impensadas têm potencial para impactar e abalar suas reputações pessoais e institucionais.

2.1 Imagem, reputação, comunicação e crises na ambiência digital

Na afirmação de Thomaz e Brito (2010), a reputação se desenvolve ao longo do tempo e é o resultado de interações repetidas e de experiências acumuladas nos relacionamentos com a organização [e com políticos e agentes públicos]. Almeida, Paula e Bastos (2012) defendem que a reputação é fruto do processo de significação e construção de sentido. Aqui assumimos

esse pressuposto e referendamos que a reputação é a consolidação das diversas imagens construídas ao longo do tempo, ou seja, uma representação coletiva cristalizada com base nos resultados de repetidas interações e experiências acumuladas entre a organização e seus interlocutores.

Os eventos negativos que impactam sobre a percepção coletiva ganham potência de visibilidade na ambiência digital e se transformam em crises de imagem que, ao longo do tempo, podem afetar a reputação dos envolvidos, sejam pessoas e/ou organizações. Para Shinyashiki (2006), os eventos que se convertem em crise podem colocar em risco a sobrevivência ou provocar perdas humanas, financeiras e reputacionais. Também Coombs (2007) afirma que a crise pode ser definida como um evento que gere consequências negativas e graves se não for tratada adequadamente.

Tratar adequadamente as crises na ambiência digital exige uma profunda revisão em diferentes princípios do que se denomina no espaço do conhecimento e das práticas como *gestão de crises*. Um dos aspectos centrais na revisão é a perspectiva da comunicação, uma vez que nos momentos de crise, conforme Oliveira (2020), as trocas comunicacionais ganham potência nos ambientes de interlocução cotidiana dos sujeitos, o que hoje acontece, majoritariamente no espaço das mídias sociais situadas na ambiência digital. Neste contexto, a comunicação assume centralidade, entretanto exige dos envolvidos uma atualização de sentido. Diferente das perspectivas de midiaticização que se estabeleciam em tempos analógicos, nesta nova ambiência, a demanda se dá por uma abordagem dialogal/relacional da comunicação (OLIVEIRA, 2021).

Compreender a comunicação no contexto das organizações a partir do paradigma dialógico relacional da comunicação implica em considerar a comunicação como o resultado da construção de sentido que se dá na ação e na interação (trocas simbólicas) que recheiam as relações entre sujeitos organizacionais (OLIVEIRA, 2016).

2.2 Perspectiva relacional-dialógica da comunicação na gestão de crises de imagem

Na visão de Coombs (2007) e Shinyashiki (2006), as crises de imagem podem e devem ser gerenciadas. Entretanto, ambos evocam uma visão mais ampla que transcende o gerenciamento e abrange uma visão processual de gestão. Em termos práticos significa que é cada vez mais necessário se ocupar das crises em três diferentes momentos: antes do evento (prevenção), durante o evento (contenção) e após o evento (pós-crise).

Ao pensarmos esses processos nas crises que ocorrem no contexto político e governamental – partindo da compreensão de Oliveira (2016) de que a comunicação se efetiva a partir da interação dialógica – é possível observar o quanto a ação desses agentes públicos dialoga com a sociedade e, por outro lado, a falta de uma cultura internalizada sobre esse relacionamento, que denota a não superação do paradigma informacional da comunicação, baseado na pura emissão de mensagens que estabelece um verdadeiro monólogo no ambiente digital. O paradigma transporta a lógica da mídia tradicional na qual o emissor possuía um lugar hierárquico na relação comunicacional e o usuário/emissor se mantinha longe do protagonismo.

O cenário das ambiências digitais parece estar renovando os desafios impostos aos políticos e agentes públicos quando do advento das primeiras mídias capazes de ampliar sua visibilidade para algo muito maior do que a alcançada nas praças públicas ou parlamentos, onde discursavam para um número limitado de pessoas presentes.

Desde então, essa visibilidade que, segundo Thompson (1998), reconfigurou-se justamente pelo advento das mídias na medida em que elas dissociaram o acesso aos líderes, fatos e acontecimentos políticos da presença física tem os forçado a readequar suas ações. “Antes do desenvolvimento da mídia [...] quantas pessoas puderam alguma vez ver ou ouvir indivíduos que detinham posições de poder político?” (THOMPSON, 1998, p.109).

Hoje, pela lógica estabelecida pela ambiência digital, além de ver e ouvir aquilo que os sujeitos querem dar a ver, as pessoas podem interagir, registrar e compartilhar conteúdos produzidos por elas próprias, independentemente do conteúdo planejado pelo político ou agente público ou organização para ser exposto – estratégias de visibilidade/invisibilidade. Evidencia-se aí o caráter relacional dessa interação, na medida em que “Dá-se entre sujeitos interlocutores, de forma mediada, ou não, exigindo engajamento efetivo na interpretação e construção de realidades” (OLIVEIRA, 2020).

Nesse viés, nota-se que em boa parte das crises na política e na esfera pública a perspectiva relacional-dialógica da ambiência digital não é considerada, o que dificulta a dimensão preventiva das mesmas, uma vez que não há reflexão sobre o impacto que a visibilidade das atitudes terá nesses interlocutores que não são mais receptores passivos. No processo de gestão dessas crises nas ambiências digitais também existe a dificuldade do diálogo e da definição do posicionamento em meio a avalanche de críticas.

3 Considerações finais

Se as crises na política e instituições públicas são cada vez mais constantes e a comunicação tem centralidade nas três etapas apontadas por Coombs (2007) - pré-crise, crise e pós-crise –, torna-se fundamental reconhecer que hoje, os processos de mediação se estabelecem, prioritariamente na ambiência digital.

As três dimensões que podem ser reconhecidas como novos elementos que precisam ser considerados por políticos e agentes públicos - e que puderam ser identificadas pela revisão bibliográfica acionada neste artigo, são: (1) Cultura e sociedade tornam-se cada vez mais dependentes das mídias e atuantes na ambiência digital, portanto, o contexto político e governamental precisa adaptar-se; (2) as trocas comunicacionais mediadas pelas tecnologias que configuram a ambiência digital modificam a relação visibilidade/invisibilidade dos eventos que atraem a atenção dos públicos; (3) A ambiência digital exige uma revisão do paradigma informacional da comunicação para o paradigma dialógico-relacional. Seguir atuando no modo analógico que afastava a interação pode, entre outros efeitos, potencializar a crise vivida.

A ambiência digital, somada ao desgaste das instituições políticas e governamentais é um contexto que se impõem aos agentes que atuam neste contexto novas práticas para se adequar a este novo cenário. Um dos impactos mais claramente percebidos é a necessidade de compreender a crise como um fenômeno que integra a gestão de reputação, importante recurso dos políticos e agentes públicos que necessitam do aval da sociedade para atuar.

Por fim, é importante ressaltar que promover a reflexão sobre o maior número de fatores e contextos possíveis a serem considerados como potenciais geradores de crises, em especial no cenário político, é fundamental no processo de planejamento e prevenção desses eventos que podem comprometer, não só as pessoas envolvidas, mas também as organizações e, o próprio sistema democrático de forma recursiva.

Referências

ALMEIDA, Ana Luísa de Castro; PAULA, Carine Fonseca Caetano de; BASTOS, Fernanda de Oliveira Silva. Identidade, imagem e reputação: processo de construção de sentido no contexto das organizações. **Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2012.

CANAVILHAS, João. A comunicação política na era da internet. In: **VIII Congresso Lusocom**. Labcom, 2009.

CASTELLS, Manuel. A sociedade em rede. São Paulo: Paz e Terra, 2002. Disponível em <file:///C:/Users/julia/Downloads/ASociedadeemRede_DoConhecimentoaAccaoPolitica-ManuelCastellsGustavoCardoso.pdf>

_____, Manuel. **Comunicación y Poder**. Madrid, AlianzaEditorial, 2009.

_____, Manuel. **Redes de indignação e esperança**. Tradução Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: J. Zahar, 2013.

Coombs, Thimoty. W. . **Protecting organization reputations during a crisis: the development and application of situational crisis communication theory**. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163-176. 2007

DUARTE, Jorge (org.). Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica. 2a ed. São Paulo: Atlas, 2003.

GOMES, Wilson. **Transformação da política na era da comunicação de massa**. São Paulo:Ed. Paulus. 2004.

HJARVARD, S. **Da mediação à midiatização: a institucionalização das novas mídias**. Revista Parágrafo, São Paulo, v. 3, n. 2, 2015.

MESQUITA, Nuno Coimbra. Mídia e democracia no Brasil: Jornal Nacional, crise política e confiança nas instituições. In: MOISÉS, José Álvaro. Democracia e confiança: Porque os cidadãos desconfiam das Instituições Públicas? São Paulo: Editora Universidade de São Paulo, 2010.

MOISÉS, José Álvaro. Democracia e confiança: Porque os cidadãos desconfiam das Instituições Públicas? São Paulo: Editora Universidade de São Paulo, 2010.

NOVELLI, Ana Lucia C. R. Imagens cruzadas: a opinião pública e o Congresso Nacional. São Paulo, 1999. Tese (Doutorado em Comunicação) – ECA-USP. 223p.

NOBREGA, Ricardo Tadeu. **As transformações do media training na sociedade de plataforma: por uma redefinição do conceito**. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Faculdade Cásper Líbero. São Paulo, 2020.

OLIVEIRA, Rosângela Florczak de. **Dimensões possíveis para o diálogo na comunicação estratégica: Tecituras e religações entre o relatório de sustentabilidade e as mídias sociais da Vale**. Porto Alegre (RS), 2016. Tese de doutorado, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil). Retirado de <http://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/7194>.

ROSA, Mário. **A síndrome de Aquiles: como lidar com as crises de imagem**. Editora Gente: São Paulo, 2001.

_____. **A reputação na velocidade do pensamento: imagem e ética na era digital**. São Paulo: Geração Editorial, 2006.

SANTAELLA, Lucia. Desafios da ubiquidade para a educação. **Revista Ensino Superior Unicamp**, Campinas, v. 9, p. 19-28, 2013.

SANTAELLA, Lúcia; LEMOS, Renata. **Redes sociais digitais: a cognição conectiva do Twitter**. São Paulo: Paulus, v. 137, 2010.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade ; SILVA, Diego Wander da ; AMORIN, Lidianie Ramirez de ; OLIVEIRA, R. F. . **Ambiências digitais como lugares de visibilidade/invisibilidade das organizações na gestão das crises**. REVISTA INTERNACIONAL DE RELACIONES PUBLICAS , v. 11, p. 1-250, 2021.

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

SHINYASHIKI, Roberto T.; FISCHER, Rosa M. & SHINYASHIKI, Gilberto. 13/06/2007. A importância de um sistema integrado de ações na gestão de crises. **Revista Organicom: Comunicação de risco e crise: prevenção e gerenciamento**. Volume 4, número 6, p. 148-159. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138931/134279>. Acesso em 21/04/2020.

SHINYASHIKI, Roberto T. **A influência da auto-eficácia dos gestores na administração de crises**. 2006. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006. doi:10.11606/T.12.2006.tde-15122006-104357. Acesso em: 21/04/2020.

TERRA, Carolina Frazon. **Como identificar o usuário-mídia, o formador de opinião online no ambiente das mídias sociais**. Revista Internacional de Relaciones Públicas, v. 2, n. 4, p. 73-96, 2012.

THOMAZ, J. C.; BRITO, E. P. Z. Reputação corporativa: construtos formativos e implicações para a gestão. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 2, art. 3, p. 229-250, 2010.

THOMPSON, John B. **A mídia e a modernidade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.

_____. **O escândalo político. Poder e visibilidade na era da mídia**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

_____. **A nova visibilidade**. Revista Matrizes, São Paulo, v.1, n.2, p.15-38, 2008. acesso em 12 ago.2021

VALLE, Agustín J. **Jamás tan cerca. La humanidad que armamos con las pantallas**. Ciudad Autónoma de Buenos Aires:Paidós, 2022.

ZUBOFF, Shoshana. **A era do capitalismo de vigilância: a luta por um ser humano futuro na nova fronteira do poder**. Tradução de George Schlesinger. Intrínseca, 2020.