

idp

idn

MESTRADO ACADÊMICO EM COMUNICAÇÃO

MAPEAMENTO DE RISCOS EM COMUNICAÇÃO

CORPORATIVA: PREVENÇÃO E GERENCIAMENTO DE CRISES
REPUTACIONAIS RELACIONADAS À DESINFORMAÇÃO EM
AMBIENTES DIGITAIS

MARISTELA CRISTINA GIROTTO

Brasília-DF, 2025

MARISTELA CRISTINA GIROTTO

**MAPEAMENTO DE RISCOS EM COMUNICAÇÃO
CORPORATIVA: PREVENÇÃO E GERENCIAMENTO DE
CRISES REPUTACIONAIS RELACIONADAS À
DESINFORMAÇÃO EM AMBIENTES DIGITAIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Comunicação, do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Orientadora

Professora Doutora Taís Seibt

Brasília-DF 2025

MARISTELA CRISTINA GIOTTO

MAPEAMENTO DE RISCOS EM COMUNICAÇÃO CORPORATIVA: PREVENÇÃO E GERENCIAMENTO DE CRISES REPUTACIONAIS RELACIONADAS À DESINFORMAÇÃO EM AMBIENTES DIGITAIS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Comunicação, do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Aprovado em 11 / 12 / 2025

Banca Examinadora

Profa. Dra. Taís Seibt - Orientadora

Prof. Dr. Adriano Floriani

Profa. Dra. Liliane De Lucena Ito

Código de catalogação na publicação – CIP

G527m Girotto, Maristela Cristina

Mapeamento de riscos em comunicação corporativa: prevenção e gerenciamento de crises reputacionais relacionadas à desinformação em ambientes digitais /Maristela Cristina Girotto. — Brasília: Instituto Brasileiro Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, 2026.
97 f. : il; color.

Orientadora: Profa. Dra. Taís Seibt

Dissertação (Mestrado Acadêmico em Comunicação) — Instituto Brasileiro Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa – IDP, 2025.

1. Comunicação digital. 2. Comunicação empresarial. 3. Desinformação. 4. Profissional da comunicação e da informação. I.Título

CDD 302.2

Elaborada pela Biblioteca Ministro Moreira Alves

DEDICATÓRIA

Dedico esta dissertação ao meu marido, Vinícius, parceiro de todos os dias, há décadas, meu abrigo e porto seguro.

Aos meus filhos, Lucas e Pedro, por me lembrarem a todo momento o quanto de amor cabe na vida.

Estendo também minha dedicatória aos meus pais, Tereza e Ravail, por terem me ensinado a lutar e persistir; e aos meus irmãos, por seguirmos de mãos dadas, mesmo distantes fisicamente.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, pela força espiritual que me sustenta, fortalece e abriga.

À minha orientadora, Prof.^a Dr.^a Taís Seibt, registro minha profunda gratidão pela orientação segura, pela confiança e por estimular o meu interesse acadêmico ao longo desta caminhada. Seu olhar crítico, acolhedor e motivador foi essencial para que este trabalho se concretizasse.

Aos professores da banca, Prof. Dr. Adriano Floriani e Prof.^a Dr.^a Liliane de Lucena Ito, agradeço pela disponibilidade, pela gentileza da leitura atenta e pelas contribuições valiosas que enriqueceram esta pesquisa.

Aos três homens da minha vida – meu marido, Vinícius, e meus filhos, Lucas e Pedro – agradeço o apoio irrestrito de todos os momentos.

Por fim, agradeço aos queridos amigos e amigas Luana, Maysa, Bruna Maria, Renata, Fabrício e Vander, que estiveram por perto com todos os tipos de ajuda e tornaram este percurso mais leve.

RESUMO

Diante de potenciais efeitos nocivos da desinformação sobre a reputação corporativa, esta pesquisa busca compreender de que forma as empresas adotam e operacionalizam o mapeamento de riscos em comunicação e como essa prática impacta a prevenção e o gerenciamento, em especial, de crises reputacionais relacionadas à desinformação em ambientes digitais. Para isso, o trabalho parte da revisão da literatura acadêmica, com o objetivo de obter uma compreensão prévia das características que compõem o sistema da desinformação, sob os moldes das plataformas de mídias sociais, para, posteriormente, realizar uma investigação empírica. Essa etapa consiste na aplicação de entrevistas em profundidade com profissionais de agências de comunicação que atuam em nível de gestão, visando levantar experiências, dúvidas, inseguranças e reflexões oriundas do conhecimento aplicado. Ao final, o estudo oferece subsídios para contribuir com estratégias de mitigação e enfrentamento da desinformação em plataformas digitais e, assim, fortalecer a resiliência das organizações em casos de crises de reputação no ambiente digital.

Palavras chave: Riscos reputacionais; Comunicação digital; Comunicação organizacional; Desinformação corporativa.

ABSTRACT

Given the potential harmful effects of misinformation on corporate reputation, this research aims to understand how companies adopt and operationalize risk mapping in their communication and how this practice impacts the prevention and management, particularly, of reputational crises related to disinformation in digital environments. To this end, the work begins with a review of academic literature, aiming to gain a preliminary understanding of the characteristics that comprise the disinformation system, as exemplified by social media platforms, in order to subsequently conduct an empirical investigation. This stage involves conducting in-depth interviews with professionals from communication agencies who work at a management level, aiming to gather their experiences, doubts, insecurities, and reflections on the application of their knowledge. Ultimately, the study provides insights that contribute to the development of strategies for mitigating and addressing disinformation on digital platforms, thereby strengthening organizational resilience in cases of reputational crises within the digital environment.

Keywords: Reputational risks; Digital communication; Organizational communication; Corporate disinformation.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1

Captura de tela de perfil do Instagram com alerta para conteúdo falso

19

Figura 2

Classificação gráfica dos conceitos de desinformação, baseada em Wardle; Derakhshan (2017)

34

Figura 3

Ranking das Agências de Comunicação de 2025

54

Figura 4

Nuvem de palavras do corpus Entrevistado 1

59

Figura 5

Nuvem de palavras do corpus Entrevistado 2

60

Figura 6

Nuvem de palavras do corpus Entrevistado 3

61

LISTA DE QUADROS

Quadro 1

Categorias de desinformação

35

Quadro 2

Características gerais do corpus Entrevistado 1

58

Quadro 3

Características gerais do corpus Entrevistado 2

59

Quadro 4

Características gerais do corpus Entrevistado 3

60

Quadro 5

Correlação das palavras mais frequentes

61

Quadro 6

Similaridades do núcleo conceitual

62

Quadro 7

Diferenças e focos

63

Quadro 8

Ocorrências temáticas no corpus Entrevistado 1

68

Quadro 9

Ocorrências temáticas no corpus Entrevistado 2

70

Quadro 10

Ocorrências temáticas no corpus Entrevistado 3

71

Quadro 11

Comparativo de ocorrências temáticas e inferências

73

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 14

1.1. PROBLEMATIZAÇÃO	19
1.2 OBJETIVOS	21
1.3 JUSTIFICATIVA	22
1.4 ESTRUTURA.....	24

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....28

2.1 CONSTRUÇÃO SOCIAL DA REALIDADE	28
2.2 O QUE É DESINFORMAÇÃO: TIPOLOGIA E CLASSIFICAÇÃO	31
2.3 AMBIENTE DIGITAL DE INTERAÇÃO: UMA SOCIEDADE ORIENTADA POR REDES.....	39
2.4 PLATAFORMIZAÇÃO	42
2.5 DESINFORMAÇÃO E RISCO CORPORATIVO	45

3. A DESINFORMAÇÃO NA COMUNICAÇÃO CORPORATIVA..... 50

3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	50
3.1.1 ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE	52
3.1.2 ROTEIRO SEMIESTRUTURADO	54
3.1.3 ANÁLISE TEMÁTICA DAS ENTREVISTAS.....	56
3.2 APLICAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	57
3.2.1 CARACTERÍSTICAS DOS CORPORA	57
3.2.2 CORRELAÇÃO LEXICAL E SEMÂNTICA	61
3.2.3 DEFINIÇÃO DOS TEMAS – ANÁLISE TEMÁTICA.....	64
3.3 ANÁLISE DOS DADOS	68
3.3.1 INTERPRETAÇÃO GERAL DOS DADOS.....	75

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS82

REFERÊNCIAS..... 88



1

INTRODUÇÃO

Esta pesquisa busca compreender de que forma as empresas adotam e operacionalizam o mapeamento de riscos em comunicação e como essa prática impacta a prevenção e o gerenciamento, em especial, de crises reputacionais relacionadas à desinformação em ambientes digitais. A investigação concentra-se na forma como organizações privadas, utilizando a comunicação em ecossistemas digitais complexos, definem estratégias preventivas e reativas de enfrentamento às narrativas desinformativas que podem afetar sua imagem diante dos seus públicos de interesse.

Com a delimitação do objeto de estudo – as diretrizes de planejamento de comunicação utilizadas por empresas brasileiras para mapear e mitigar riscos reputacionais decorrentes da desinformação em plataformas de mídias sociais –, o trabalho se insere no âmbito da comunicação corporativa via ecossistemas digitais complexos, compreendendo o uso de plataformas.

Para especificar o âmbito desta pesquisa, a comunicação corporativa via ecossistemas digitais complexos envolve o uso de plataformas de mídias sociais, nas quais operam as redes sociais on-line. Segundo Recuero (2024, p. 65), essas plataformas e redes, juntamente com o capital social, formam a base estrutural do sistema desinformativo. Em função do seu caráter central na disseminação da desinformação, faz-se necessário delimitar dois conceitos-chave para este estudo: plataformas de mídias sociais e redes sociais. Para isso, adota-se a definição utilizada por Recuero (2024), que caracteriza as plataformas de mídias sociais como:

[...] ferramentas usadas por um expressivo número de pessoas, pertencentes a mesma empresa ou a um conjunto de empresas, que conectam diferentes atores, como pessoas, outras empresas e instituições e que atuam quase como uma entidade supranacional: têm suas próprias regras, forma de governança e moderação, bem como modelos econômicos e APIs que integram vários serviços e terceiros (D'Andrea, 2020; Gillespie, 2018, *apud* Recuero, 2024, p. 66).

Já o conceito de rede social, segundo a mesma autora, está relacionado à noção de conexões entre indivíduos e organizações:

A ideia de rede social é uma metáfora para referenciar grupos sociais e as conexões (laços e capital social) construídas nesses grupos (Recuero, 2009). Essas redes são constituídas, assim, dos atores sociais (pessoas, instituições e suas representações) e das interações construídas entre esses entes. (Recuero, 2024, p. 71)

Com base nessas definições, nesta pesquisa, o termo “plataforma” refere-se aos espaços digitais que permitem e estruturam a interação entre usuários, enquanto “redes sociais” dizem respeito às conexões estabelecidas entre indivíduos e organizações nesses ambientes.

Atualmente, quando as informações circulam com grande velocidade e têm seu alcance potencializado pelo suporte tecnológico digital, a capacidade das empresas de identificar, monitorar e mitigar riscos reputacionais tornou-se uma importante necessidade estratégica. Soma-se a isso o fato de que uma das principais atribuições dos profissionais que atuam em comunicação corporativa é justamente a proteção da reputação da marca, considerando-se o valor desse ativo intangível.

Conforme pesquisa citada na revista *Comunicação Empresarial*, publicada pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje), divulgada em 2020 pela Weber Shandwick, e realizada em parceria com a KRC Research, para avaliar a reputação corporativa como um ativo praticamente inestimável, “em média, os 2 mil executivos atribuíram à reputação 63% do valor de mercado de suas organizações” (Blanco, 2024).

No mesmo sentido, o relatório 2023/2024 da Pesquisa Global de Gestão de Risco (AON, 2023) trouxe, entre os dez principais riscos enfrentados pelas organizações, o dano à marca ou reputação. Em média, os 2.842 participantes da pesquisa mencionaram, entre as maiores ameaças que podem potencializar o foco de risco de reputação para as organizações, a “amplificação e interconectividade das mídias sociais e um ciclo de notícias 24 horas por dia, 7 dias por semana, que pode transformar rapidamente questões incidentais em manchetes globais” (AON, 2023).

A potente propagação de desinformação nas plataformas digitais tornou-se preocupação permanente para os profissionais da comunicação corporativa, a quem cabe uma tarefa das mais importantes: a zeladoria do conteúdo sobre a marca que circula, de forma orgânica e veloz, pelas plataformas. A qualquer momento, “um sem-número de agentes envolvidos na criação e circulação de desinformação” (Silva; Valadares Cendón, 2022, p. 22) podem publicar conteúdos que se tornam virais rapidamente.

Sobre esse potencial de risco representado pelas mídias sociais, a Pesquisa sobre o Impacto da Desinformação e do Discurso de Ódio On-line (UNESCO; IPSOS, 2023), feita em 16 países, mostrou que 68% dos usuários da internet disseram que as mídias sociais são o lugar onde a desinformação é mais disseminada, muito à frente de grupos em aplicativos de mensagens online (38%) e sites/aplicativos de mídia (20%).

Em nível global, essa ameaça aparece também entre as principais preocupações dos líderes. O Fórum Econômico Mundial, reunido em janeiro de 2025, divulgou o *Relatório de Riscos Globais 2025* (*World Economic Forum, 2025*), no qual há uma perspectiva que abrange os domínios geopolítico, ambiental, social, econômico e tecnológico e traz os riscos globais, classificados por gravidade, em curto e longo prazos. Entre os riscos mais preocupantes, foram citados: “Conflito armado baseado no Estado”; “Eventos climáticos extremos”; “Confronto Geoeconômico”; e “Polarização social” – sendo a última alimentada por desinformação (*disinformation*) e informação falsa (*misinformation*). No curto prazo (estimado em dois anos no Relatório), o primeiro risco global citado foi *Misinformation and disinformation*.

Esses dois termos da língua inglesa podem ser traduzidos como informações falsas, mas possuem sentidos diferentes e foram definidos por Claire Wardle e Hossein Derakhshan (2017): *misinformation* refere-se à circulação não intencional de informações falsas, enquanto *disinformation* diz respeito à difusão deliberada de falsidades com o intuito de causar danos.

No Brasil, um exemplo de desinformação corporativa ocorreu em 2017, quando notícias falsas atingiram a cervejaria Ambev: um vídeo circulou nas redes sociais, supostamente feito por um funcionário da cervejaria, mostrando pombos caindo em um moinho e sendo moídos juntamente com o que seria cevada, em uma alegada fábrica da

cervejaria. A Ambev se posicionou e desmentiu o fato, por meio de um vídeo¹ divulgado em 1º de abril, Dia da Mentira.

A vulnerabilidade da reputação corporativa diante da desinformação do ambiente digital pode provocar desconfiança nos públicos de interesse e causar grandes prejuízos financeiros. Um caso que exemplifica isso ocorreu em junho de 2017, quando notícias falsas relataram que o fundador da Ethereum, Vitalik Buterin, havia morrido em um acidente de carro, o que fez o valor da empresa no mercado cair em US\$ 4 bilhões (Anderson; Rainie, 2017).

Dados relevantes também são encontrados no documento *Mapeamento de riscos digitais: uma agenda multissetorial para a segurança digital no Brasil*, um relatório produzido pelo Instituto Igarapé. O documento traz um diagnóstico sobre a “interdependência dos setores, responsabilidade compartilhada e a necessidade de se pensar uma agenda comum para a segurança digital no Brasil” (Instituto Igarapé, 2021, p. 2), e apresenta seis eixos prioritários para a proteção digital, sendo o risco da desinformação e manipulação um deles: “Para a sociedade civil, a maior ameaça está relacionada a processos de desinformação e manipulação” (Instituto Igarapé, 2021, p. 7).

Agrega-se a isso, ainda, a potencialização dos riscos à reputação das empresas em decorrência da ampla disponibilidade de ferramentas de Inteligência Artificial (IA) generativa, as quais podem gerar conteúdos falsos de forma rápida, em larga escala, com alto grau de convencimento e baixo ou nenhum custo. De acordo com a pesquisa *Tech Trends 2024*, realizada pela Deloitte, essa forma de geração de conteúdos falsos permite, inclusive, que mensagens sejam testadas com o público até que se encontrem aquelas que gerem maior repercussão (Deloitte, 2024).

Outro ponto agravante é que há vários tipos de informações intencionalmente enganosas que circulam, atualmente, por meios digitais. A evolução e a sofisticação das estratégias e técnicas utilizadas pelos agentes da desinformação incluem uma série de métodos, como os *hoaxes* – “mensagens falsas com conteúdo emocional e alarmista que demandam uma ação do receptor” (Silva; Valadares Cendón, 2022, p. 29); o *astroturfing* – “simula uma relação afetiva ou identitária para

¹ <https://www.youtube.com/watch?v=HlplXy4HMUs&t=6s>. YouTube. Acesso em: 8 abr. 2025

disfarçar sua real motivação, de cunho financeiro” (Silva; Valadares Cendón, 2022, p. 29); o *trolling* – “designa o ato de criar deliberada e sistematicamente discussões para evocar uma reação individual ou coletiva, em analogia à ideia de uma isca [...]” (Silva; Valadares Cendón, 2022, p. 30); e vários outros.

O relatório *A Jornada dos Golpes: Como redes sociais e apps de mensagem são explorados por golpistas e fraudadores no Brasil*², que traz análise de 142 casos de desinformação verificados de 2020 a 2025, aponta o uso dominante do método de *phishing*, “uma prática de engenharia social que busca capturar dados sensíveis das vítimas por meio de sites fraudulentos” (Lupa, 2025, p. 10).

É importante observar que os danos que as diferentes formas de desinformação podem causar são vários, incluindo-se os emocionais, os financeiros, os sociais e até os físicos. “Se estivermos cientes das várias maneiras pelas quais as pessoas podem tentar nos enganar, estaremos em melhor posição para evitar sermos enganados por informações intencionalmente enganosas” (Fallis, 2014, p. 135).

No estudo em que faz uma classificação dos vários tipos de desinformação³, Fallis (2014) chama a atenção para o fato de que essas narrativas também podem “causar danos indiretos, corroendo a confiança e, assim, inibindo nossa capacidade de compartilhar informações de forma eficaz uns com os outros” (Fallis, 2014, p. 136). No que diz respeito à comunicação corporativa, esses dois potenciais efeitos da desinformação – corroer a confiança de seus públicos de interesse e prejudicar a capacidade de se comunicar com eles – podem trazer reflexos diretos sobre a reputação das marcas.

Esse problema se torna mais evidente a partir do momento em que pesquisas apontam que, entre os focos principais de narrativas desinformativas, estão as marcas. De acordo com o relatório da Lupa, esse cenário está cada vez mais alarmante: “Em 90% dos casos analisados em 2025, foram indevidamente citados nomes de marcas ou figuras públicas” (Lupa, 2025, p. 07).

Diante dessa realidade, a proposta deste estudo é investigar como a comunicação corporativa, no Brasil, estrutura os seus

² Publicado em junho de 2025, pela Agência Lupa. Disponível: <https://a.storyblok.com/f/134103/x/4d3c4cb4b4/a-jornada-dos-golpes.pdf>. Acesso em 12/jul/2025

³ Ver Capítulo 2, item 2.2.

mecanismos de controle para possibilitar a resiliência e a adaptação diante da complexidade e da incerteza do ambiente digital externo.

1.1. PROBLEMATIZAÇÃO

A transformação digital e a ascensão das plataformas de mídias sociais revolucionaram a forma como as organizações se comunicam com seus públicos. No entanto, essa mesma evolução também gerou desafios inéditos para a gestão da reputação corporativa, especialmente devido à rápida disseminação de desinformação.

Tomemos um caso recente para ilustrar a situação-problema da desinformação digital para a comunicação corporativa. Em 2024, circulou pelo aplicativo de mensagens WhatsApp e por outras plataformas digitais, como o Instagram, um vídeo⁴ em que pessoas afirmavam que chocolates consumidos no Brasil, como os da empresa Lacta e outros da marca Hershey's, são “veneno em forma de comida”, porque contêm “grafeno, látex” e “metais pesados”; possuem “selo de rã” e da Rainforest Alliance e, por isso, fariam parte de uma conspiração internacional que teria à frente Bill Gates; e, ainda, que seriam “para redução populacional”, entre outras afirmações nesse sentido.

Figura 1 – Captura de tela de perfil do Instagram com alerta para conteúdo falso



Fonte: Instagram, captura de tela de perfil de usuária.

Como se pode notar na Figura 1, houve verificações por serviços de *fact-checking* em resposta ao vídeo, a exemplo da Reuters e da

⁴ <https://www.instagram.com/reel/C-bVckEpZcj/>. Chocolate Hersheys e Lacta.mp4. Instagram. Acesso em: 11 jan. 2025

Agência Lupa, que desmentiram todas as alegações. Segundo a Reuters (2024), “os selos verdes em embalagens de chocolate indicam a adoção de práticas sustentáveis na fabricação dos produtos, não a presença de grafeno entre seus ingredientes” (Reuters, 2024). A Agência Lupa, em reportagem de Catiane Pereira, também atestou a falsidade do conteúdo:

Não há adição de grafeno nas receitas dos chocolates vendidos no Brasil. Os selos da Cocoa Life e da Rainforest Alliance presentes nas embalagens são indicativos de que os insumos usados nos produtos são de fontes sustentáveis. Nenhuma das iniciativas tem relação com Bill Gates (Pereira, 2024, s.n).

Porém, esses serviços de checagem nem sempre são efetivos em relação ao público atingido pelas notícias falsas, pois há uma parcela dele que, por motivos diversos, não acredita nessas checagens ou não tem acesso às informações verdadeiras — como, por exemplo, no caso de compartilhamentos em grupos de WhatsApp.

Esse fenômeno se insere em um contexto maior, no qual a desinformação se consolidou como um problema estrutural da comunicação digital, impactando não apenas o jornalismo e o debate político, mas também o ambiente corporativo. De forma diferente de crises reputacionais tradicionais – que normalmente surgem de erros ou falhas reais cometidas por empresas –, a desinformação por vias digitais cria cenários de crise artificialmente, muitas vezes impulsionada por interesses econômicos ou ideológicos. Isso torna a gestão do risco reputacional ainda mais complexa, uma vez que a organização pode ser alvo de uma narrativa falsa sem ter qualquer controle sobre sua origem ou difusão.

Do ponto de vista teórico, a situação-problema ilustrada no exemplo se relaciona com os estudos sobre os sistemas de desinformação (Wardle; Derakhshan, 2017), que afirmam que boatos e notícias falsas continuam a circular mesmo após serem desmentidos, porque encontram ambientes propícios para sua propagação. As bolhas informacionais, os algoritmos que priorizam o engajamento e os vieses cognitivos individuais fazem com que algumas pessoas rejeitem informações verificadas, perpetuando narrativas equivocadas. Dessa forma, mesmo quando uma marca adota uma postura proativa para desmentir um boato, não há garantia de que sua versão dos fatos será aceita pelo público-alvo.

No aspecto prático, o problema exemplificado evidencia o desafio das marcas em mapear os riscos reputacionais digitais, monitorar e reagir adequadamente a ataques de notícias falsas que se espalham nas plataformas digitais. Estratégias tradicionais de comunicação corporativa podem não ser suficientes para conter crises impulsionadas pela viralização de episódios de desinformação, e o modelo tradicional de gestão de crises, baseado em comunicados oficiais e resposta reativa, precisa ser complementado por abordagens estratégicas específicas, considerando as dinâmicas das plataformas de mídias sociais.

Considerando a complexidade do contexto, esta pesquisa se baseia na seguinte pergunta: *Como o risco relacionado à desinformação deve ser inserido em um modelo de gestão de comunicação digital para fortalecer a reputação das organizações?*

Algumas subperguntas podem contribuir para a construção de um modelo de gestão reputacional mais eficaz e adaptado à era digital:

- a) Quais são os principais desafios enfrentados pelas marcas no mapeamento de riscos reputacionais em ambientes digitais?**
- b) Como as organizações podem estruturar processos de monitoramento eficazes para detectar e reagir rapidamente a narrativas falsas?**
- c) Quais estratégias têm sido mais eficazes na mitigação de impactos da desinformação sobre a reputação organizacional?**

1.2 OBJETIVOS

O risco estudado nesta pesquisa faz parte de um cenário externo marcado pela incerteza e complexidade do ambiente digital, que exige resiliência interna das organizações. Esse aspecto nos leva à necessidade de entender como os processos estruturados de comunicação contribuem para que os fluxos de informação fortaleçam a adaptação das organizações para o controle de crises reputacionais.

Para atingir o objetivo geral de investigar como as empresas adotam e operacionalizam o mapeamento de riscos em comunicação, especialmente os relacionados à desinformação e suas consequências à reputação digital, foram delimitados alguns propósitos específicos:

- a) Reconhecer, por meio de revisão bibliográfica, os danos potenciais que a desinformação que circula em plataformas digitais pode acarretar à reputação de empresas;**
- b) Mapear, por meio da coleta de dados empíricos, as estratégias adotadas por empresas brasileiras para incluir o risco de desinformação no planejamento de comunicação corporativa;**
- c) Diagnosticar possíveis lacunas no planejamento de riscos, no que tange à desinformação em plataformas digitais; e**
- d) Propor estratégias de mitigação e enfrentamento da desinformação em plataformas digitais, para fortalecer a resiliência das organizações às crises de reputação digital.**

1.3 JUSTIFICATIVA

A dinâmica acelerada das plataformas digitais e das redes sociais na internet tem transformado a comunicação corporativa, tornando-a mais interativa e instantânea. No entanto, essa mesma velocidade de disseminação de informações também intensificou a propagação de desinformação, fenômeno que pode prejudicar significativamente a reputação das marcas.

Casos como o exemplo do vídeo dos chocolates da Lacta e da Hershey's, o qual contém alegações falsas sobre a composição dos produtos e insinuações conspiratórias, ilustram o impacto da circulação de conteúdos enganosos na percepção pública e na credibilidade das empresas.

Em meio a esse cenário, a presente pesquisa justifica-se pela necessidade de compreender como a comunicação corporativa pode estruturar modelos estratégicos para o mapeamento e a mitigação de riscos reputacionais no ambiente digital.

Quanto à sua relevância, este estudo atende a duas frentes principais: acadêmica e mercadológica. No campo acadêmico, a pesquisa se insere em um contexto no qual a desinformação tem sido amplamente estudada sob uma ótica jornalística e política, mas ainda tem carência de aprofundamento em sua relação com a comunicação corporativa. Compreender como a desinformação afeta a reputação das marcas e como as organizações podem lidar com esse fenômeno contribui para a ampliação dos estudos sobre comunicação digital, reputação e gerenciamento de riscos.

Já no campo mercadológico, a gestão da reputação tornou-se uma das principais preocupações das empresas na era digital, considerando-se que uma crise de desinformação pode gerar desconfiança nos consumidores e reduzir receitas.

Nesse aspecto, a relevância desta pesquisa está na sua contribuição para o desenvolvimento de diretrizes estratégicas que fortaleçam a resiliência institucional frente a crises emergentes no ambiente digital. Por “resiliência institucional” entende-se: “A capacidade de um sistema ou uma organização se antecipar e se adaptar a rupturas, eventos, lidar com as mudanças e reconstruir seus valores e estruturas a partir desses movimentos” (Corrêa; Farias, 2015, p. 12).

Nesses ambientes, as empresas precisam adotar práticas de monitoramento contínuo, atuar em tempo real e construir narrativas que reforcem sua credibilidade antes mesmo que crises surjam. Ao analisar como as organizações podem estruturar essas estratégias, a pesquisa contribuirá para um melhor entendimento sobre a comunicação corporativa em tempos de desinformação e para a formulação de práticas mais eficazes na proteção da reputação digital.

Além dos impactos nos âmbitos acadêmico e profissional, deve-se considerar a relevância social da pesquisa. A desinformação digital não afeta apenas empresas e marcas, mas também a sociedade, influenciando o comportamento dos consumidores e a tomada de decisões baseadas em informações equivocadas. Quando boatos sobre produtos, serviços ou empresas se espalham sem embasamento, há consequências que vão além do mercado, podendo comprometer a confiança da população em instituições e até gerar impactos econômicos negativos maiores.

Isso significa, por exemplo, como no caso do vídeo sobre os chocolates Lacta e Hershey's, que uma parcela das pessoas passou a evitar a compra dos produtos, afetando não apenas as marcas envolvidas, mas também a cadeia produtiva, incluindo pequenos comerciantes e fornecedores. Portanto, compreender e combater a desinformação no âmbito corporativo é uma necessidade que transcende o interesse das empresas, tornando-se uma questão de interesse público.

Em síntese, a pesquisa busca contribuir para o avanço do conhecimento científico na área de comunicação digital e para

prevenção e gerenciamento de crises reputacionais, como também se propõe a ser um instrumento útil tanto para profissionais do setor quanto para acadêmicos que estudam a interseção entre comunicação, tecnologia e sociedade.

1.4 ESTRUTURA

No trajeto para se chegar aos resultados esperados, este trabalho realizou uma revisão narrativa de literatura, a partir da busca em bases de periódicos, entre elas, Scielo, Google Acadêmico e Periódicos Capes, no intuito de explorar a produção acadêmica existente sobre o tema. Além disso, houve consultas por artigos por meio de aplicativos de pesquisa acadêmica, como o Research Rabbit e o Semantic Scholar. As principais palavras-chave e expressões utilizadas nessas investigações foram “comunicação corporativa e riscos”, “riscos reputacionais”, “gestão de crise digital”, “crise reputacional”, “plataformas digitais e riscos”, “planejamento de comunicação digital”, “desinformação”, “desinformação corporativa”.

A busca por trabalhos foi orientada por alguns critérios de inclusão. Por exemplo, foram considerados artigos científicos, teses, dissertações, livros, capítulos de livros e relatórios técnicos, publicados em português, inglês ou espanhol. Além disso, foram selecionados trabalhos com ao menos um dos seguintes temas: risco comunicacional, comunicação corporativa, desinformação, fake news, gestão de crises reputacionais, plataformas digitais e redes sociais.

Em exploração realizada no Catálogo de Teses e Dissertações da Capes, esses termos levaram a 21 pesquisas (publicadas na base de dados a partir de 2014, ano de implantação da plataforma Sucupira), que se aproximam da abordagem proposta neste trabalho por estudarem aspectos relacionados à produção e aos usos da desinformação no ambiente digital; à manipulação discursiva e estratégias de convencimento dessa prática; e ao papel das plataformas de mídias sociais na propagação desse fenômeno. No entanto, não foi possível localizar, na base da Capes, pesquisas que investigam os impactos da desinformação como risco reputacional mapeado pela comunicação corporativa.

Com esse recorte específico, os trabalhos que mais se aproximaram foram: *Las empresas ante la desinformación. La necesidad de un nuevo enfoque metodológico*, de Magdalena Mut

Camacho e Antonio Rueda Lozano, de 2022; e *Aprendizajes sobre el riesgo reputacional en época de Covid-19: la desinformación como riesgo corporativo*, de Magdalena Mut Camacho, de 2020. Esses trabalhos são sequenciais, e a pesquisadora começou a investigação, em 2020, com o propósito de conhecer até que ponto as empresas espanholas planejavam, entre os seus riscos corporativos, os efeitos da desinformação midiática na reputação corporativa e se eles eram incluídos dentro da arquitetura de riscos reputacionais.

Uma vez identificados os trabalhos afins, tornou-se possível elaborar a revisão bibliográfica, procurando fundamentar os principais conceitos-chave desta pesquisa, que são risco reputacional, desinformação e reputação digital. Com isso, buscou-se alcançar, em especial, o primeiro objetivo específico: reconhecer os danos potenciais que a desinformação que circula em plataformas digitais pode acarretar à reputação das empresas.

Quanto aos demais desdobramentos do objetivo geral, estes foram perseguidos a partir da realização de pesquisa qualitativa, com entrevistas individuais em profundidade, a partir de roteiros semiestruturados, com profissionais de comunicação que atuam em agências e são responsáveis pela gestão da comunicação das organizações.

Consoante à avaliação dos dados coletados, pelo método de análise de conteúdo temático das entrevistas, que forneceu uma sistematização dos resultados encontrados, foi possível diagnosticar ações ineficientes no combate à desinformação em plataformas digitais e propor estratégias de mitigação e enfrentamento para fortalecer a resiliência das empresas.

Este trabalho, portanto, divide-se em quatro capítulos, sendo o primeiro esta Introdução. No segundo, são discutidos os conceitos-chave da pesquisa, a partir da revisão narrativa de bibliografia, buscando estabelecer as conexões entre as abordagens teóricas e os objetivos deste estudo. Para isso, foi constituída uma rede de conceitos que embasa a discussão sobre os fundamentos da gestão de comunicação frente ao risco reputacional da desinformação que navega pelas plataformas de mídias sociais.

O terceiro capítulo traz o detalhamento da metodologia da investigação empírica e são apresentados os critérios utilizados para a realização das entrevistas semiestruturadas com gestores da área,

assim como os mecanismos aplicados para a análise de conteúdo temática das entrevistas. Ainda, são expostos os resultados da análise, descrevendo a abordagem de gestão de risco presente na comunicação corporativa no contexto brasileiro e os recursos de informação praticados, bem como o diagnóstico de lacunas e estratégias utilizadas.

Por fim, no quarto capítulo, são tecidas as considerações finais, as quais compõem um cenário de resposta para a pergunta exploratória da pesquisa: “Como o risco relacionado à desinformação deve ser inserido em um modelo de gestão de comunicação para fortalecer a reputação digital das organizações?”.

Ao final, este trabalho oferece contribuições à Comunicação, seja no âmbito do mercado corporativo ou da academia e, ainda, traz propostas de agendas de investigações futuras.



2

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Esta etapa consiste em uma revisão narrativa de literatura e traz definições sobre os principais conceitos-chave da pesquisa – risco reputacional, desinformação e reputação digital – e os princípios teóricos que contribuem para o desenho do ambiente no qual se inter-relacionam a comunicação corporativa e o processo de desinformação, sob os moldes das plataformas de mídias sociais.

Para compor esse cenário, foi necessário recorrer a um conjunto teórico, integrado, principalmente, por estudos a respeito da sociedade conectada em redes, do sistema em que se propaga a desinformação, da plataformização da comunicação, dos riscos reputacionais digitais e das estratégias utilizadas pela comunicação corporativa para prevenir e gerenciar potenciais crises de reputação provocadas por desinformação.

Antes, porém, buscou-se entender como o indivíduo, enquanto ser social, se insere no contexto das narrativas desinformativas. Esse enquadramento é importante porque “logo que observamos fenômenos especificamente humanos, entramos no reino do social” (Berger; Luckmann, 2004, p. 75).

2.1 CONSTRUÇÃO SOCIAL DA REALIDADE

Considerando a abordagem de Berger e Luckmann (2004), que “compreende a realidade humana como uma realidade socialmente construída” (Berger; Luckmann, 2004, p. 246), o mundo social é concebido e mantido por meio da interação cotidiana entre os indivíduos, sendo a linguagem o principal instrumento desse processo. Para os autores, a linguagem, um sistema de sinais que tem origem e “encontra a sua referência primária na vida cotidiana” (Berger; Luckmann, 2004, p. 58), não apenas expressa a realidade, mas também confere estabilidade e legitimidade às interpretações do mundo (Berger; Luckmann, 2004, p. 59).

Quando se incorpora essa perspectiva à análise da desinformação, encontra-se uma compreensão mais ampla do que um erro ou falha da linguagem, revelando-se um processo comunicacional

estruturado, que disputa a construção simbólica da realidade. Nesse sentido, as narrativas desinformativas, ao circularem de forma estratégica e serem reforçadas por determinados atores e plataformas de mídias sociais, podem ser institucionalizadas e naturalizadas socialmente, passando a integrar os referenciais coletivos de grupos específicos.

Berger e Luckmann (2004) sustentam que o conhecimento da vida cotidiana do indivíduo “estrutura-se em termos de conveniências” (Berger; Luckmann, 2004, p. 66) e que interesses pragmáticos imediatos determinam algumas delas, enquanto outras são determinadas pela sua situação geral na sociedade. A partir dessa abordagem, é possível inferir que o “real” e o “verdadeiro” no espaço público não são categorias fixas, mas construções sujeitas a disputas de poder simbólico e informacional. Sob esse ponto de vista, embora sejam distorções intencionais de fatos ou veiculem situações não reais, as narrativas desinformativas se espalham na sociedade e encontram significação na experiência do indivíduo em sua vida cotidiana, ou seja, ele as interpreta conforme a sua forma de ver o mundo.

Segundo os autores, “A vida cotidiana apresenta-se como uma realidade interpretada pelos homens e subjetivamente dotada de sentido para eles na medida em que forma um mundo coerente” (Berger; Luckman, 2004, p. 35). Dessa forma, as conveniências particulares e coletivas e a coerência presente nesse mundo social construído pelos indivíduos ajudam a compreender por que as narrativas desinformativas permanecem ecoando mesmo após serem desconstruídas por processos de checagem com base na veracidade dos fatos.

Ainda de acordo com a teoria da construção social da realidade, a institucionalização do conhecimento não é homogênea, ou seja, diferentes instituições ou setores da sociedade se consolidam com suas próprias lógicas e discursos. Com isso, à medida que a ordem institucional se segmenta e o conhecimento se distribui de forma desigual, surge o desafio de se produzir significados capazes de integrar essas diferentes perspectivas, para que ofereçam sentido à sociedade como um todo e ajudem os indivíduos a entenderem suas experiências fragmentadas dentro de um contexto maior.

Para buscar uma compreensão de como seria a validação e a legitimação de discursos integradores, com significado racional e

entendimento compartilhado por diferentes sujeitos, a pesquisa recorreu à teoria da ação comunicativa, de Jürgen Habermas (1984). Identificado com a Escola de Frankfurt⁵, Habermas produziu uma perspectiva que defende que a validade da ação comunicativa está condicionada a três dimensões: *veracidade*, que se refere ao *mundo objetivo* dos fatos; *correção normativa*, referente ao *mundo social* das normas; e *autenticidade*, que remete ao mundo das experiências *subjetivas* (Pinto, 1995, p. 80, grifos do autor). Entre outros pontos, a teoria defende que “aquilo que o falante quer dizer com seu pronunciamento depende do conhecimento acumulado e realiza-se sob o pano de fundo de um consenso cultural anterior” (Pinto, 1995, p. 81).

Quando analisada diante do cenário comunicacional contemporâneo, marcado pelo fenômeno da desinformação, a teoria da ação comunicativa revela as fragilidades das suas dimensões frente a um ambiente em que as pretensões de validade são frequentemente manipuladas e instrumentalizadas. Ou seja, nas interações cotidianas do mundo social atual, a linguagem sofre interferências de discursos deturpados, que não expressam a realidade dos fatos.

A partir dessa análise, a desinformação representa uma distorção sistemática da racionalidade comunicativa ao simular narrativas com a finalidade de enganar, manipular e gerar dano. Em vez de promover entendimento, busca desestabilizar a esfera pública por meio da criação de discursos que rompem com os fluxos comunicacionais legítimos.

Essa articulação entre os conceitos e teorias é importante porque permite compreender que a desinformação opera fora dos parâmetros normativos da ação comunicativa, corrompendo os mecanismos de entendimento, que são mediados pela linguagem e pelos quais a sociedade constrói consensos e valida discursos. Assim, as narrativas desinformativas, visando manipular a opinião coletiva, atuam para enfraquecer os fundamentos simbólicos da integração social.

⁵ “A Escola de Frankfurt foi o embrião de um grupo de teóricos europeus que se dedicou a elaborar uma teoria crítica sobre a sociedade” (Mogendorff, 2012). “O que marca profundamente as análises da escola de Frankfurt é sua reflexão sobre um mundo desencantado” (Ortiz, 2016, p. 204). Para esse autor, o pessimismo frankfurtiano se liga, de algum modo, à conjuntura política dos anos 1930. Além de Jürgen Habermas, alguns dos principais autores da Escola de Frankfurt são Max Horkheimer, Theodor W. Adorno e Herbert Marcuse.

Em síntese, a teoria de Habermas contribui para a compreensão do fenômeno da desinformação à medida que traz inferências sobre distorções no processo de validação da ação comunicativa na sociedade moderna, evidenciando a corrupção das dimensões de veracidade, correção normativa e autenticidade. Como consequência, observa-se que a legitimação dos discursos se encontra tensionada por disputas – políticas, ideológicas, econômicas e outras – que comprometem a distribuição de informações e o entendimento público.

2.2 O QUE É DESINFORMAÇÃO: TIPOLOGIA E CLASSIFICAÇÃO

A desinformação é um fenômeno que tem sido amplamente discutido na literatura acadêmica e na esfera pública. Embora existam alguns termos com significados semelhantes e haja divergências conceituais e metodológicas, há um consenso entre os pesquisadores de que a desinformação não se refere à simples ausência de informação ou erro accidental, mas a uma distorção proposital, com objetivos específicos de causar manipulação e engano.

Os estudos sobre esse fenômeno se intensificaram nas últimas décadas, mas a origem da palavra desinformação, segundo o relatório *Critical Disinformation Studies – A Syllabus*, é encontrada no “contexto da Guerra Fria, emprestada do russo ‘dezinformatsiya’⁶, cunhada durante a era Stalin”⁷ (Marwick et al., 2021, p. 3). Na língua portuguesa, o termo desinformação carrega uma carga semântica complexa e o seu significado não se limita à inexistência ou à falta de informação, como o prefixo “des”⁸ poderia sugerir, mas se refere a conteúdo

⁶ Bertolin (2017, p. 5) acrescenta que o termo *dezinformatsiya* foi “cunhado pela primeira vez pela KGB para se referir ao uso de informações falsas ou enganosas que são fornecidas propositalmente a públicos selecionados para influenciar seu comportamento. Isso fazia parte de um conjunto mais amplo de táticas chamadas ‘medidas ativas’, que frequentemente envolviam ‘tentativas de enganar o alvo (elites governamentais e não governamentais estrangeiras ou públicos de massa) e distorcer a percepção da realidade do alvo”

⁷ “Disinformation” has origins in the Cold War, a loan word from the Russian “dezinformatsiya,” coined during the Stalin era. Disponível em <https://citap.unc.edu/research/critical-disinfo/>. Acesso em 22 maio 2025.

⁸ Em análise da morfologia da palavra desinformação, verifica-se que o prefixo “des” acrescenta ao substantivo informação “uma ideia de movimento contrário” (Albuquerque, n.d., p. 26). Disponível em: https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/16404/Curso_Let-Portug-Lit_Morfologia-Portugues.pdf?sequence=1

estrategicamente planejado, uma “manipulação consciente para fins enganosos” (Silva; Valadares Cendón, 2022, p. 22).

A tipologia da desinformação, em sentido amplo, envolve uma variada gama de formas (memes, boatos, imagens e vídeos manipulados etc.) e de termos, incluindo-se as fake news, que, sob a aparência de notícias jornalísticas, trazem conteúdos fabricados, manipulados ou com contextos falsos. Para Castro (2022), as notícias fraudulentas são “exemplares do fenômeno geral da desinformação” (Castro, 2022, p. 92).

Ainda sobre as fake news, Allcott e Gentzkow (2017) as definem como “artigos de notícias que são intencionalmente e verificavelmente falsos e que podem enganar os leitores”⁹ (Allcott; Gentzkow, 2017, p. 213, tradução da autora). Para esses autores, erros de reportagens não intencionais; rumores que não têm origem em artigo específico de notícia; teorias da conspiração; declarações falsas de políticos; relatórios que são tendenciosos ou enganosos, mas não completamente falsos, entre outros, não são fake news, mas termos próximos.

Nesse sentido, fake news e seus “primos” são distorções que podem causar engano, embora nem sempre sejam propagadas com essa intenção. Por isso, não necessariamente elas fazem parte do conceito estrito de desinformação – defendido neste trabalho –, que é composto por dois elementos: “a falsidade da informação e a clara intenção de induzir ao erro”¹⁰ (Nimmo, B., 2016 *apud* Bertolin, 2017, p. 5).

Para aprofundar mais a discussão em torno do conceito de desinformação, faz-se necessário agregar outras classificações que foram produzidas concomitantemente ao surgimento da era da “pós-verdade”¹¹ e da ascensão das plataformas de mídias sociais, assim como

⁹ We define “fake news” to be news articles that are intentionally and verifiably false, and could mislead readers.

¹⁰ Disinformation is comprised of two elements: the falsehood of the information, and the clear intention to mislead. (Nimmo, B., Identifying Disinformation: an ABC, Institute for European Studies, 2016)

¹¹ Pós-verdade diz respeito a “circunstâncias em que as pessoas respondem mais a sentimentos e crenças do que a fatos” (Oxford Dictionary, [s.d.], tradução da autora). Essa definição do dicionário, para Ripoll e Romanini (Ripoll; Romanini, 2024), “embora relevante, apresenta-se como insuficiente para englobar todas as nuances e contextos do termo” (p. 10). Os autores afirmam que a “pós-verdade integra o fenômeno abrangente da desinformação” (p. 01), mas se distingue de outros conceitos associados ao fenômeno, “como as fake news, que são informações falsas apresentadas no formato de notícias, e os deepfakes, vídeos modificados através da sobreposição de imagens por deep learning para alterar a realidade de conteúdos factuais” (p. 01). Apesar de pontuarem que o termo pós-verdade tem entendimento

incluir alguns aspectos de estudos da desinformação dentro do campo da filosofia da informação¹².

Claire Wardle e Houssein Derakhshan (2017) fazem uma diferenciação entre três tipos de informação que circulam dentro de um sistema informacional amplo, marcado por diversos graus de intencionalidade e impacto, chamado “Desordem da informação”. Esses autores classificam os termos como:

Informação falsa [*Mis-information*] ocorre quando informação falsa é compartilhada sem a intenção de causar dano;
Desinformação [*Dis-information*] ocorre quando informação falsa é deliberadamente compartilhada com a intenção de causar danos;
Informação maliciosa [*Mal-information*] ocorre quando informações genuínas são compartilhadas para causar danos, geralmente transferindo informações projetadas para permanecer privadas para a esfera pública. (Wardle; Derakhshan, 2023, p. 20)¹³

A Figura a seguir apresenta uma classificação gráfica dos conceitos de desinformação, baseada na classificação proposta pelos autores (2017).

que varia em diferentes “contextos histórico-ideológicos, filosóficos e técnicos”, tornando a definição ampla e até divergente, os autores avaliam que “há um consenso sobre a ideia central da pós-verdade: discursos que priorizam o apelo emocional em vez de fatos” (p. 02).

¹² “A filosofia da informação é o campo filosófico concernente com (a) a investigação crítica da natureza conceitual e os princípios da informação, incluindo suas dinâmicas, utilização e ciências, e (b) a elaboração e aplicação de metodologias teóricas, informacionais e computacionais, a problemas filosóficos” (Floridi, 2004a, p. 555 e 2011b, p. 14 *apud* Nélida Gonzalez, 2013, p. 5).

¹³ Versão traduzida para o português (2023) da obra de Wardle e Derakhshan (2017).

Figura 2 – Classificação gráfica dos conceitos de desinformação, baseada em Wardle; Derakhshan (2017)



Fonte: Elaborado pela autora, com auxílio da IA Manus

No campo da filosofia da informação, a obra “*What is disinformation?*” (Fallis, 2015) reúne várias análises do conceito feitas por cientistas da informação e filósofos, e traz questionamentos sobre deficiências desses estudos. O autor enfatiza que desinformação não é uma questão nova e cita que “exemplos prototípicos incluem publicidade enganosa (nos negócios e na política), propaganda governamental, fotografias manipuladas, documentos falsificados e mapas falsos” (Fallis, 2015, p. 402). Porém, ele alerta que, nos últimos anos, o problema tornou-se muito mais prevalente por causa das novas tecnologias.

No artigo *The Varieties of Disinformation*, Fallis (2014) registra que esse fenômeno é particularmente perigoso porque não é por acaso que as pessoas são enganadas: “É uma informação que – assim como a fonte da informação pretendia –provavelmente levará as pessoas a terem falsas crenças” (Fallis, 2014, p. 137). Isso significa que as informações são enganosas porque a fonte pretende que seja assim, ou simplesmente porque a fonte se beneficia do fato de as pessoas serem enganadas.

Fallis (2014) propõe que uma “melhor compreensão da natureza e do escopo da desinformação pode potencialmente facilitar a pesquisa sobre técnicas para lidar com essa grave ameaça à qualidade da informação” (Fallis, 2014, p. 159). Para isso, o autor examina e amplia esquemas de classificação propostos por vários filósofos renomados, incluindo Santo Agostinho – “o primeiro filósofo a classificar

explicitamente diferentes tipos de mentira e engano” (Fallis, 2014, p. 139).

O Quadro 1, a seguir, traz um resumo das formas de desinformação apontadas pelo autor (Fallis, 2014). Todos os tipos classificados¹⁴, segundo o autor, são informações intencionalmente enganosas.

Quadro 1 – Categorias de desinformação		
Categoria	Descrição	Exemplo/Comentário
Mentiras (segundo Santo Agostinho)	Classificadas conforme a motivação do mentiroso	Mentiras: • “proferidas no ensino da religião” • “que não ajudam ninguém e prejudicam alguém” • “que beneficiam alguém e prejudicam outro” • “contadas pelo prazer de mentir” • “para agradar aos outros” • “que beneficiam alguém materialmente” • “que beneficiam alguém espiritualmente” • “que protegem de contaminação física” (p. 139)
Engano (Chisholm e Feehan, 1977, <i>apud</i> Fallis, 2014)	Classificação baseada nos objetivos epistêmicos do agente enganador	• Engano positivo: causar uma crença falsa – <i>simpliciter</i>: criar crença falsa – <i>secundum quid</i>: manter crença falsa existente • Engano negativo: induzir ignorância – <i>simpliciter</i>: eliminar crença verdadeira – <i>secundum quid</i>: impedir aquisição de crença verdadeira (pp. 140-141)
Desinformação quanto à precisão do conteúdo	A desinformação pode enganar mesmo sem	Exemplo: imagens manipuladas. “[...] a informação sempre possui algum tipo de conteúdo representacional.” (pp. 142-143)

¹⁴ Embora conste no artigo, no Quadro 1 não foi inserida a classificação “atividades que interferem no fluxo de informação” (por exemplo, mensagens ambíguas ou meias-verdades) porque, apesar de serem “uma ameaça importante à qualidade da informação” (Fallis, 2014, p. 155), o termo ‘desinformação’ foi reservado para “informações enganosas reais” (p. 155), como sugere o próprio autor.

	afirmações literais	
Desinformação sobre a fonte acreditada	Engano quanto à fonte que se acredita ser responsável pela informação	Conteúdo verdadeiro, mas “[...] pode ter a intenção de enganar sobre a fonte da informação.” (p. 143)
Desinformação sobre a identidade da fonte	A informação engana sobre quem é a fonte real	Exemplo: Fraudadores que enganam as pessoas sobre sua identidade, criando um site falso ou produzindo identidades on-line falsas para controlar “fantoques”. “Embora esse tipo de desinformação não seja novidade, as novas tecnologias da informação a tornaram muito mais prevalente.” (p. 144).
Desinformação por implicatura ¹⁵ enganosa	Sugere algo sem dizer explicitamente; o conteúdo pode estar correto, mas induz a erro por inferência	“[...] pretende ser enganosa sobre algo que está implícito na exatidão do conteúdo.” (pp. 145-146)
Mostrar e Contar (Segundo Paul Grice)	Modos de fazer alguém acreditar em algo falso	1. Dizer a X que $p \rightarrow$ mentiras, “falsa implicatura”. (p. 148) 2. Mostrar a X que $p \rightarrow$ uso de imagens manipuladas. (p. 149) 3. Enganar sem dizer nem mostrar diretamente: – dizer algo diferente para induzir inferência falsa; – blefe duplo; – fingir dizer a outrem (ex: espionagem). 4. Sem mostrar nem dizer (ex: diários falsos).

Fonte: Elaborado pela autora, com conteúdo adaptado de artigo de Don Fallis (2014). Tradução da autora

Diferentes esforços analíticos têm sido feitos, especialmente, por pesquisadores da Comunicação, da Filosofia e da Sociologia para combater a má qualidade da informação, para classificar e conceituar as várias formas de desinformação e para, com isso, combater os danos

¹⁵ “Implicatura” é um conceito da pragmática linguística introduzido por Paul Grice (Grice, 1989, p. 24). Refere-se a um significado sugerido ou subentendido por um enunciado; algo que não está explicitamente dito.

que causam. Segundo Recuero (2024): “É necessário pensar, refletir e compreender a desinformação, para entender como lutar contra a desestabilização que ela gera – e vai continuar a gerar – nos nossos sistemas sociais” (Recuero, 2024, p. 137).

Com foco nos estudos da Comunicação, Recuero entende que a desinformação é um “fenômeno complexo e de difícil definição” (2024, p. 18) e se propõe a fazer uma abordagem ampla e sistêmica da problemática em torno do tema, analisando-o enquanto objeto, processo e efeito. Para a autora, “como fenômeno sistêmico, ela [desinformação] foi potencializada como elemento entrópico dos sistemas sociais a partir do seu acoplamento com os sistemas das plataformas de mídia social” (Recuero, 2024, p. 13).

Pode ser inferido dessa proposição da autora que, como consequência desse “acoplamento” entre os sistemas, surgiu um ecossistema comunicacional no qual as interações entre indivíduos e algoritmos compartilham o controle e a influência sobre a informação e, em consequência, geram um tráfego desordenado, por meio do qual se propagam anomalias tais como a desinformação.

Ainda, faz-se importante agregar à discussão uma abordagem crítica de alguns autores, como Marwick *et al.* (2021), que questionam pesquisas que se limitam a retratar aspectos pontuais do fenômeno, negligenciando suas raízes históricas, políticas e sociais. Esses autores alegam que há um reducionismo da análise ao papel das plataformas de mídia social na disseminação e geração de conteúdo falso e à vinculação da origem desse fenômeno à eleição presidencial de Donald Trump (EUA), em 2016.

Essas narrativas culpam as plataformas sociais por disseminar, facilitar e encorajar a desinformação e sugerem que, antes do surgimento das câmaras de eco e das bolhas de filtro, as pessoas compartilhavam uma compreensão comum de verdade e falsidade. Raramente examinam o papel de outros atores no ecossistema midiático, frequentemente ignoram a considerável literatura sobre propaganda e persuasão existente antes de 2016 e, com ainda menos frequência, questionam a noção de uma episteme comum. (Marwick *et al.*, 2021, p. 2, tradução da autora¹⁶)

¹⁶ *These narratives blame social platforms for spreading, facilitating, and encouraging disinformation,*

Interesses políticos, ideológicos e econômicos não podem ser desconsiderados, conforme abordagem crítica de Rachel Kuo e Alice Marwick (2021). Para essas autoras, o discurso público tende a apresentar a desinformação como algo “poluente” ou “infeccioso” de um suposto ecossistema informacional saudável, o que despolitiza o fenômeno e oculta as estruturas de poder envolvidas (Marwick; Kuo; 2021, p. 01).

As autoras afirmam que “caracterizar a desinformação como uma toxina misteriosa e inefável” ignora o papel histórico da desigualdade na produção e no acesso à informação (Kuo; Marwick, 2021, p. 02), além de desconsiderar que as plataformas não são neutras, mas moldadas por interesses econômicos e políticos: “Uma abordagem verdadeiramente crítica dos estudos sobre desinformação deve levar em conta que a desinformação deliberadamente falsa é cultural e politicamente específica” (Kuo; Marwick, 2021, p. 02).

Kuo e Marwick (2021) criticam ainda a centralidade da responsabilidade individual — expressa em propostas como verificação de fatos e alfabetização midiática, que “colocam a responsabilidade nos indivíduos para se tornarem consumidores de mídia informados” (Kuo; Marwick, 2021, pp. 05-06) — e destacam que “soluções técnicas sozinhas não são a resposta” (Kuo; Marwick, 2021, p. 06). A desinformação, alertam as autoras, está conectada às “experiências de vida *on-the-ground*” [vivência concreta das pessoas] e, portanto, “deve ser compreendida em relação à economia política das plataformas e à estrutura social mais ampla” (Kuo; Marwick, 2021, p. 06).

Sobre a influência das plataformas, as autoras avaliam que “postular uma atual crise de ‘verdade’ fragmentada devido à polarização habilitada tecnologicamente supõe que, antes do advento das plataformas sociais, o público concordava com ‘fatos’ e ‘conhecimentos’” (Kuo; Marwick, 2021, p. 03).

and suggest that prior to the emergence of echo chambers and filter bubbles, people shared a common understanding of truth and falsehood. They rarely examine the role of other actors in the media ecosystem, frequently ignore the considerable literature on propaganda and persuasion that existed prior to 2016, and even less frequently interrogate the notion of a common episteme. (Marwick et al., 2021, p. 2)

2.3 AMBIENTE DIGITAL DE INTERAÇÃO: UMA SOCIEDADE ORIENTADA POR REDES

Manuel Castells, no Prólogo *A rede e o ser*, do livro *A Sociedade em Rede – Volume 1*, afirma que “observar, analisar e teorizar é um modo de ajudar a construir um mundo diferente e melhor” (Castells, 1999, p. 24). Partindo do exercício intelectual desse autor, buscamos trabalhos de diferentes teóricos para uma análise do ambiente no qual se inter-relacionam a comunicação corporativa e o sistema da desinformação, sob os moldes das plataformas de mídias sociais.

Essa análise se dá a partir da realidade em que os agentes estão inseridos, a qual, na visão de Castells (1999), possui um contexto social marcado por uma revolucionária transformação tecnológica, que penetra em todas as esferas da atividade humana, trazendo uma nova forma de organização social; uma sociedade conectada e com interdependência informacional; e uma estrutura social que funciona em rede. É nesse ambiente que “uma revolução tecnológica concentrada nas tecnologias da informação está remodelando a base material da sociedade em ritmo acelerado” (Castells, 1999, p. 21).

Para Castells (1999, p. 23), este é um “período histórico caracterizado pela ampla desestruturação das organizações, deslegitimação das instituições, enfraquecimento de importantes movimentos sociais e de expressões culturais efêmeras”. Entre as várias consequências apontadas pelo autor nesta sociedade em rede, uma delas diz respeito a uma tensão crescente nos padrões de comunicação social, podendo levar a um rompimento comunicacional e a uma “alienação entre os grupos sociais e indivíduos que passam a considerar o outro um estranho, finalmente uma ameaça” (Castells, 1999, p.23). Essa característica está relacionada com o sistema de desinformação, como veremos ao longo do trabalho.

Nessa sociedade teorizada por Castells, as transformações sociais, econômicas, políticas, culturais e tecnológicas são produzidas e reproduzidas por meio das interações digitais dos indivíduos. Historicamente, essa modelação interativa possibilitada pelas tecnologias digitais, que interligam equipamentos, programas e mídias com pessoas, em uma rede mundial, reconfigurou a “aldeia global” da era eletrônica, profetizada por Marshall McLuhan. O autor considerava que o meio era a mensagem, na medida em que influenciava o conteúdo veiculado. De acordo com Bulik (2002):

Para McLuhan, o *medium* é simultaneamente o veículo de divulgação e o meio social. Como o canal conduz a comunicação, no conceito mcluhanesco, o próprio meio é a mensagem. Ou seja: a mídia é responsável pelo tipo de discurso que veicula. Ou ainda: os recursos que a tecnologia oferece permitem desvendar múltiplas e novas linguagens, potencializando a produção de sentidos. Assim como a forma informa o conteúdo, o meio condiciona a mensagem (Bulik, 2002, p. 02).

A premissa de McLuhan continua válida, apenas foi atualizada pelo surgimento das tecnologias digitais, que levaram à criação de novos meios, como as mídias sociais. Esse advento impactou na configuração de uma comunicação em rede, na qual os receptores das mensagens ganharam autonomia e foram retirados da posição passiva em que se encontravam no modelo de comunicação de massa, em que “o emissor é [era] visto como ponto de partida e referência básica que comanda não apenas o comportamento do receptor, mas todo o processo da comunicação” (Rüdiger, 2011, p. 23).

No cenário contemporâneo de mídia, a máxima de McLuhan – “o meio é a mensagem” – ganhou novos elementos e pode ser interpretada como “a rede é a mensagem” (Recuero, 2012). A pesquisadora aborda as “redes sociais na Internet” como meios de difusão de informação, nos quais:

[...] os indivíduos vão elencando e filtrando informações que consideram de seu interesse e o resultado é que coletivamente, de forma emergente, as redes vão construindo, delimitando e influenciando as mensagens que ali são propagadas” (Recuero, 2012, p. 1).

O autor Francisco Rüdiger, também em referência à clássica proposição “o meio é a mensagem”, traz o entendimento de que “os conteúdos são secundários em relação às mudanças globais produzidas pelo surgimento de uma nova mídia na sociedade” (2011, p. 122). Aplicada aos dias atuais, a premissa de que a essência da mensagem está na transformação de padrões que o meio gera na experiência humana revela-se com o surgimento de uma forma de cultura moldada pela tecnologia digital, na qual “os dispositivos da informação instauraram circuitos de conexão que se sobrepõem às referências de sentido enraizadas na experiência imediata e no horizonte do território [...]”. (Rüdiger, 2011, p. 129).

Essa perspectiva traz à discussão a proposta de *Cultura da conexão*, apresentada por Henry Jenkins, Joshua Green e Sam Ford (2014):

Cultura de conexão examina um modelo híbrido e emergente de circulação em que um mix de forças de cima para baixo e de baixo para cima determina como um material é compartilhado, através de culturas e entre elas, de maneira muito mais participativa (e desorganizada) (Jenkins; Green; Ford, 2014, p. 20)

Na mesma obra, essa lógica do compartilhamento participativo e desorganizado está vinculada a outro conceito, o de mídia propagável (no original, *spreadable media*), que traz “a ideia de algo que se espalha e repercute nas diversas modalidades de mídia e nas redes sociais” (Jenkins; Green; Ford, 2014, p. 18). No modelo atual de circulação de conteúdo, “se algo não se propaga, está morto” (Jenkins; Green; Ford, 2014, p. 19).

Essa capacidade de propagabilidade de conteúdo foi proporcionada pelo surgimento de uma ampla variedade de ferramentas de comunicação on-line, as plataformas de mídias sociais, que facilitam o compartilhamento informal e instantâneo.

Quanto à instantaneidade desse processo, de forma implícita, “as pessoas são seduzidas a passar adiante interesses mascarados enquanto fazem circular algum conteúdo atrativo” (Jenkins; Green; Ford, 2014, pp. 41 e 42). Nesse cenário de mídia “viral” — termo que descreve como os conteúdos se espalham organicamente —, a desinformação pode ser disseminada como um efeito colateral, que se beneficia do formato de mídia propagável, instantânea, participativa e desorganizada, para espalhar interesses velados.

As motivações não declaradas de artefatos (vídeos, memes, cards, *reels* e outros) que veiculam desinformação levam-nos à questão das representações desempenhadas pelas pessoas nas plataformas de mídias sociais. A autora Raquel Recuero, em análise sobre o sistema de desinformação que se propaga nas redes sociais on-line, chama a atenção para esse aspecto, uma vez que os indivíduos são personificados por atores sociais. Segundo Recuero (2012, p. 2), por meio dessas representações, são realizadas as conexões entre os atores, “de forma performática, de modo a construir determinadas impressões em uma audiência imaginada”. Essas conexões, de acordo com a autora,

são “marcadas pelas ferramentas que proporcionam a emergência dessas representações” (Recuero, 2012, p. 02).

Essas ferramentas, atualmente, são as plataformas de mídias sociais, as quais prosperam pela propagação de conteúdos pelos atores. Esse processo de emissão-recepção de mensagens, dentro do meio plataforma, se dá de forma horizontal, e os atores são dotados de autonomia para serem, ao mesmo tempo, receptores e emissores, característica que pode facilitar impactos massivos rapidamente, como ocorre, por exemplo, em casos de desinformação. “Esse potencial é fruto do efeito da estrutura da rede e de sua organização” (Recuero, 2012, p. 08), por isso, entender o que é e como funciona o processo da plataformização é essencial para entender o objeto deste estudo.

2.4 PLATAFORMIZAÇÃO

No século atual, grandes empresas da tecnologia, como Alphabet (Google), Amazon, Apple, Meta, Microsoft, NVIDIA e outras, consolidaram o termo “plataforma” e estabeleceram uma importante dependência da sociedade em torno delas. Daí deriva o conceito de plataformização, que é definido como “a penetração de infraestruturas, processos econômicos e estruturas governamentais das plataformas digitais em diferentes setores econômicos e esferas da vida” (Poell; Nieborg; Van Dijck, 2020, p. 02).

Esse conceito surgiu a partir dos estudos sobre a noção de plataforma, que vem sendo pesquisada sob diferentes perspectivas. No campo da comunicação, essas pesquisas evoluíram “ao lado de discussões sobre mudanças mais amplas nas tecnologias da comunicação, na economia da informação e na subsequente reorientação dos usuários como produtores ativos de cultura” (Benkler, 2006; Jenkins, 2006, *apud* Poell; Nieborg; Van Dijck, 2020, p. 3).

Outros pesquisadores definem plataformas como “uma convergência de diferentes sistemas, protocolos e redes” (Langlois *et al.*, 2009, *apud* Poell; Nieborg; Van Dijck, 2020, p. 3), que suportam mídias sociais, como YouTube, Facebook, Instagram e várias outras, com características como planicidade, que se refere à horizontalidade de suas estruturas e faz com que usuários, criadores de conteúdo e outros atores possam interagir sem grandes barreiras hierárquicas; abertura, pela capacidade de permitirem a integração de novos usuários, conteúdos e até sistemas externos, como interfaces de

programação de aplicativos (APIs) e desenvolvedores; e robustez, aspecto relacionado à estabilidade e à resiliência, ou seja, à capacidade das plataformas de suportarem grandes volumes de usuários, tráfego e interações sem comprometer o desempenho.

Essas características capacitam os atores das plataformas de mídias sociais para que tenham autonomia para ação, conexão e voz potente, especialmente para propósitos com fins lucrativos. Combinando essa vertente de mercado com os estudos de softwares, um conceito amplo para plataformas é o seguinte:

[...] definimos plataformas como infraestruturas digitais (re)programáveis que facilitam e moldam interações personalizadas entre usuários finais e complementadores, organizadas por meio de coleta sistemática, processamento algorítmico, monetização e circulação de dados. (Poell; Nieborg; Van Dijck, 2020, p. 4)

Os estudos do processo de platformização têm algumas dimensões, como infraestrutura de dados, mercados e governança, e recebem críticas, por exemplo, relacionadas ao mundo do trabalho, com questões sobre exploração, vigilância e imperialismo. Esses estudos compõem um vasto campo, mas o aspecto que diz respeito mais diretamente a esta pesquisa está relacionado às interações entre os usuários finais e complementadores – fornecedores de conteúdo, anunciantes e outros agentes – e a como as plataformas estruturam essas ações.

Esse aspecto está relacionado à governança algorítmica, por meio da qual “a fragmentação do indivíduo nas redes ocorre num estrato mais profundo, envolvendo os grafos que capturam as interações” (Castro, 2018). Ou seja, nas plataformas de mídias sociais, as relações dos usuários se entrelaçam em traços digitais, que são coletados e processados por algoritmos, os quais são definidos como “um conjunto finito de regras que dá uma sequência de operações para resolver um tipo específico de problema” (Knuth, 1997: 4 *apud* Castro, 2018, p. 167).

Nesse sentido, os algoritmos favorecem as conexões sociais em torno de afinidades e ações prováveis. De acordo com Castro, “[...] as relações que constituem o cerne da governança algorítmica propriamente dita são tipicamente orientadas, integrando uma dinâmica probabilística” (Castro, 2018, p. 175), e tratam o “comportamento vindouro como predizível”. Ou seja, a partir dos

rastros digitais dos usuários das plataformas são feitas projeções sobre padrões futuros.

Bruno (2012) define um rastro digital como “o vestígio de uma ação efetuada por um indivíduo qualquer no ciberespaço” (2012, p. 687), embora, segundo essa pesquisadora, “há, certamente, rastros no ciberespaço que não derivam de ações realizadas por indivíduos, mas por processos automatizados” (Bruno, 2012, p. 687).

As plataformas de mídias sociais, de acordo com Warin (2024, p. 10) utilizam os algoritmos projetados para maximizar o engajamento do usuário, promovendo conteúdos que geram altos níveis de interação:

Os algoritmos que impulsionam as mídias sociais priorizam o engajamento, muitas vezes, amplificando conteúdos sensacionalistas ou emocionalmente carregados, independentemente de sua veracidade (Warin, 2024, p. 7, tradução da autora).¹⁷

Para Castro (2022), nas plataformas vigora o valor-algoritmo, “que consiste no peso distinto estipulado pelos algoritmos para cada tipo de conteúdo que nelas circula” (Castro, 2019b *apud* 2022, p. 92). Com isso, o autor considera suplantado o valor-notícia, conceito jornalístico relacionado aos atributos de um acontecimento que favorecem sua transformação em notícia.

O advento da plataformização trouxe impactos à comunicação corporativa. Por um lado, há mudanças positivas, já que as plataformas permitiram às marcas o acesso a um ambiente de distribuição de conteúdo em canal próprio, direto e amplamente “escalável” — termo relacionado ao alcance de público em um mercado “exponencialmente maior do que qualquer meio de comunicação poderia oferecer” (Bell et al., 2017, p. 65).

Por outro lado, alguns desafios foram impostos. Entre eles, destacam-se: o esforço para se criar o reconhecimento à marca no ambiente digital enfrenta a falta de transparência das plataformas, considerando-se que os algoritmos são regidos por critérios que determinam o que chega aos leitores; o protagonismo da atividade comunicativa agora é dividido com o público, composto por “uma massa de audiência tecnológica e discursivamente empoderada pelas

¹⁷ *The algorithms that drive social media prioritize engagement, often amplifying sensational or emotionally charged content, regardless of its veracity.*

ambiências com funções de mídias” (Corrêa; Farias, 2015, p. 13); e a dificuldade em se estabelecer um modelo de comunicação corporativa inovador e resiliente, que seja flexível em relação à adaptação da estratégia e das ações de comunicação organizacional diante das constantes transformações do contexto externo.

Em síntese, a plataformação permitiu à comunicação corporativa ampliar horizontes, ser inovadora e ter uma presença digital que se comunica diretamente com o público, atuando em canais próprios da marca. Porém, essas características do ambiente fizeram surgir a necessidade de serem definidas estratégias para prevenir e gerenciar crises reputacionais e aumentar a resiliência das organizações.

2.5 DESINFORMAÇÃO E RISCO CORPORATIVO

A intensa disseminação de informações falsas, com a finalidade de enganar e propagadas por meio das plataformas de mídias sociais, pode provocar um descrédito danoso para a confiança das organizações entre seus diferentes públicos.

Profissionais de comunicação corporativa e de mídia têm hoje uma percepção de que “as novas plataformas estão desestabilizando os seus negócios” (Jenkins; Green; Ford, 2014, p. 14). Essa sensação de falta de controle sobre a circulação de informações nesses meios tem como componente o fato de que os conteúdos propagados nas plataformas de mídias sociais apresentam um embaralhamento entre o que é ou não informação verídica. Muitas vezes, nesse amálgama, são veiculadas “notícias fraudulentas”¹⁸, ou seja, sem evidências e checagem e com doses de ficção.

Funcionando como “uma força física que impulsiona reações cognitivas entre indivíduos” (Ashcraft, Kuhn & Cooren, 2009 *apud* Prado-Roman; Diez-Martin; Blanco-Gonzalez, 2020, p. 567), a comunicação tem papel decisivo no desempenho geral de uma

¹⁸ O autor Eugênio Bucci (2018) defende a utilização da expressão “notícias fraudulentas” a “notícias falsas” para a tradução da expressão “fake news”: “A expressão “fake news”, em inglês, costuma ser traduzida como “notícia falsa” ou “notícias falsas”. [...] O sentido do adjetivo fake, em inglês, envolve intenção do agente de enganar o interlocutor, o público ou o destinatário. O adjetivo “falso”, em português, não implica esse dolo, essa intenção maliciosa. Desse modo, a expressão “notícias falsas” é fraca para traduzir o sentido da expressão “fake news” (Bucci, 2018, p. 22))

organização. Por meio de uma boa gestão da comunicação, as empresas constroem legitimidade e reputação entre os seus públicos de interesse.

A reputação é um tipo de bem que faz parte do patrimônio institucional e pode ser entendida como "a percepção coletiva que os *stakeholders* têm das imagens que a empresa transmite ao longo do tempo, como um somatório de imagens" (Bueno, A. R. de A. R. et al., 2018, p. 8). Em outras palavras, a construção da reputação envolve expectativas, experiências, mensagens e interações às quais distintos grupos de interesse de uma organização foram expostos, derivando daí a formação de um conjunto complexo de crenças, percepções e juízos compartilhados.

Os profissionais da comunicação corporativa têm convivido atualmente com o desafio – e a incerteza – de estarem preparados para prevenir e gerenciar o risco reputacional relacionado a narrativas propositalmente falsas que trafegam, de forma rápida e deliberada, por meio das plataformas de mídias digitais, com a função de causar danos.

Quando falamos de risco em comunicação corporativa, é importante definir que “risco não significa ameaça ou catástrofe, mas sim a antecipação das mesmas” (Iglesia; Coma (2011) *apud* Gasperín, 2013, p. 4). Quanto ao risco reputacional, há autores que o colocam acima dos demais riscos corporativos – como financeiro, operacional, legal e outros: “Risco é inerente à reputação – e o risco reputacional é um metarrisco” (Blanco, 2024). Isso significa que esse tipo de risco agrega e reflete os impactos de todos os demais:

Some-se a isso a contínua fragmentação de mídias e a ascensão da inteligência artificial generativa, com possibilidade de uma enxurrada de conteúdo robotizado desaguar em resenhas falsas e campanhas coordenadas de desinformação, além de promover anúncios ao lado de fake news em grande escala. (Blanco, 2024, n.p.)

A exposição constante a fluxos entrópicos de informações deliberadamente falsas transformou a desinformação em um risco corporativo relevante. Mut Camacho (2020) entende que a era digital impôs às organizações uma revisão profunda da relação com seus públicos e das suas ameaças reputacionais. Segundo a autora:

As formas de desinformação midiática são variadas: fake news, boatos, meias verdades, *shallowfakes*, *astroturfing*, redes de

seguidores falsos, *deepfakes*, publicidade direcionada, *trolling*, memes visuais, ciber censura. A empresa está exposta a todas essas e elas podem se transformar em um risco reputacional que deve ser considerado no manejo dos valores intangíveis da companhia.¹⁹ (Mut Camacho, 2020, p. 20, tradução da autora)

Diante de uma notícia falsa a seu respeito nas mídias sociais, uma organização “pode ver sua reputação desequilibrada e se deparar com tarefas importantes de resultado incerto, pois dentro da manipulação midiática atuam frentes diversas” (Mut Camacho, 2020, p. 36). Por isso, gerenciar risco reputacional requer um “planejamento da incerteza de forma abrangente, a longo prazo e integral” (Mut Camacho, 2020, p. 22).

A adaptação da comunicação corporativa diante da incerteza do ambiente externo trazido pelas plataformas de mídias sociais necessita considerar que “as frentes complexas” que as empresas enfrentam variam como “facilitadoras da desinformação, como participantes inconscientes ou como vítimas diretas” (Mut Camacho; Lozano, 2021, p. 116).

Considerando esse ambiente complexo, o papel da comunicação corporativa para alcançar e manter a legitimação da organização diante dos seus públicos de interesse pode requerer mais do que uma função informativa, atuando como instância estratégica voltada para a prevenção de crises reputacionais e para a produção de sentidos atualmente demandados, como transparência e responsabilidade socioambiental, por exemplo. No entanto, posicionamentos públicos, nas redes sociais on-line, estão sujeitos a narrativas distorcidas e polarizadas.

Para Mut Camacho e Lozano, “novos modelos de comunicação surgirão derivados de ambientes de pós-verdade e desinformação” (2021, p. 126). A partir dessa premissa, esta pesquisa busca entender, primeiramente, quais são as diretrizes de planejamento de comunicação que estão sendo utilizadas atualmente por empresas

¹⁹ *Las formas de la desinformación mediática son variadas: fake news, bulos, medias verdades, shallowfakes, astroturfing, redes de seguidores falsos, deepfakes, publicidad dirigida, trolling, memes visuales, cibercensura. A todas está expuesta la empresa y se pueden convertir en un riesgo reputacional que debe contemplarse en el manejo de los valores intangibles de la compañía.*

brasileiras para mapear e mitigar riscos reputacionais decorrentes da desinformação em plataformas de mídias sociais.

Postos os conceitos, estudos e teorias relacionados ao objeto de estudo, a estruturação desta revisão bibliográfica buscou alcançar, em especial, o primeiro objetivo específico: reconhecer os danos potenciais que a desinformação que circula em plataformas digitais pode acarretar à reputação das empresas.



3

A DESINFORMAÇÃO NA COMUNICAÇÃO CORPORATIVA

Após a revisão narrativa da literatura, que apresentou os principais estudos e referenciais teóricos que embasam o enquadramento acadêmico desta pesquisa, este capítulo descreve os procedimentos metodológicos adotados e os resultados obtidos a partir da análise de conteúdo das entrevistas.

O percurso metodológico envolveu a realização de três entrevistas em profundidade semiestruturadas com gestores da área de comunicação corporativa, selecionados como informantes-chave pela experiência na gestão de comunicação de grandes marcas, com histórico de gerenciamento de crises de reputação. O propósito desta etapa foi compreender como esses profissionais definem, percebem e enfrentam o fenômeno da desinformação propagada em ambientes digitais, além de analisar o papel da comunicação corporativa nesse processo.

3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos buscaram, em investigação empírica de informações, a proximidade necessária com o objeto em estudo, por meio da realização de entrevistas individuais em profundidade com gestores experientes de grandes agências de comunicação corporativa do Brasil. Martino (2018) ensina que, diante desse tipo de material, a pergunta que deve ser feita é: “O que isso quer dizer?” (2018, p. 74).

Para responder a essa questão, iniciou-se o percurso para organizar e entender as principais mensagens que constam no material textual transcrito das entrevistas, recorrendo-se à análise de conteúdo (AC) – “uma técnica de pesquisa que busca permitir a criação de inferências sobre determinado conteúdo” (Sampaio; Lycarião, 2021, p. 45).

Nesta tarefa, utilizou-se, principalmente, o conhecimento produzido pela autora Laurence Bardin (2011):

A análise de conteúdo [...] é um método muito empírico, dependente do tipo de ‘fala’ a que se dedica e do tipo de interpretação que se pretende com o objetivo. Não existe coisa pronta em análise de conteúdo, mas somente algumas regras de base [...]. (Bardin, 2011, p. 36)

Dessa forma, com a aplicação de regras da AC, o desenho metodológico desta pesquisa objetivou, a partir de um material verbal qualitativo, “encontrar correlações significativas do ponto de vista conceitual e, portanto, de compreensão do fenômeno social em questão” (Sampaio; Lycarião, 2021, p. 140).

Os materiais utilizados na AC, segundo Bauer e Gaskell (2007), “são textos escritos que [...] podem ser manipulados para fornecer respostas às perguntas do pesquisador” (Bauer; Gaskell, 2007, p. 195). Nesse sentido, o objetivo da AC é “desmontar as mensagens, mostrando aspectos despercebidos em um primeiro momento”, e procurar “os significados menos óbvios [...], usando pistas existentes na mensagem” (Martino, 2018, p. 217).

Mas antes de chegar a esse ponto, o primeiro passo foi reunir as mensagens, ou seja, os relatos de experiências práticas sobre o enfrentamento da desinformação, com a finalidade de identificar os desafios, as oportunidades e as lacunas que possam orientar recomendações estratégicas para aprimorar a gestão da reputação organizacional. Com a interrogação direta a pessoas do grupo de interesse, buscou-se tornar explícito o problema em estudo para se testar as hipóteses de que:

- a) A desinformação nos ambientes digitais representa um elevado risco reputacional para as empresas; e**
- b) A gestão desse risco, por meio de um modelo aplicado de comunicação, fortalece a reputação digital das organizações.**

Em síntese, a definição metodológica da pesquisa utilizou a análise de conteúdo para tentar identificar em que medida o material verbal decorrente das entrevistas em profundidade se relacionava com as hipóteses formuladas. Para isso, empregaram-se, principalmente, os ensinamentos teorizados por autores como Duarte (2005), Martino (2018), Bardin (2011), Sampaio; Lycarião (2021) e Bauer; Gaskell (2007).

3.1.1 ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE

Com a aplicação deste instrumento qualitativo de inquérito, buscou-se atingir os seguintes objetivos específicos da pesquisa:

- a) Mapear, por meio da coleta de dados empíricos, as estratégias adotadas por empresas brasileiras para incluir o risco de desinformação no planejamento de comunicação corporativa;**
- e**
- b) diagnosticar possíveis lacunas no planejamento de comunicação no que tange à desinformação em plataformas digitais.**

As entrevistas qualitativas podem ser feitas de várias maneiras e são classificadas de acordo com o seu “grau de diretividade” (Bardin, 2011, p. 93). Neste estudo, optou-se pelas “semidiretivas (também chamadas com plano, com guia, com esquema, focalizadas, semiestruturadas)” (Bardin, 2011, p. 93). Esse tipo de entrevista tem a característica de apresentar “fala relativamente espontânea” e “subjetividade muito presente” (Bardin, 2011, p. 93).

A entrevista semiestruturada é considerada útil para estudos exploratórios de natureza descritiva, como é o caso desta pesquisa, que aborda um tema ainda pouco consolidado na literatura da área. O método envolve coleta e organização de informações, servindo exatamente para mapear a situação e descrevê-la, por meio de relatos de interpretação e experiências, para melhor compreensão de uma realidade profissional constituída por processos complexos, especialmente nesta era digital.

Com caráter flexível, as entrevistas semiestruturadas possuem roteiro de questões previamente elaborado e liberdade de fala aos entrevistados, permitindo direcionar o interesse da pesquisa e testar as suas hipóteses. Além disso, observando-se o que registra Duarte (2005, p. 3), as entrevistas foram conduzidas, na maior parte do tempo, pelo próprio entrevistado, com a finalidade de valorizar o conhecimento de cada um, mas sem perder de vista o roteiro elaborado. Outro ponto importante da entrevista semiestruturada com roteiro é que ela permite criar uma estrutura para organização e análise dos resultados, possibilitando um nível de comparação de respostas.

Sabe-se ainda que, nos estudos qualitativos, a validade científica está condicionada, em parte, à seleção de fontes habilitadas a dar

“informações confiáveis e relevantes sobre o tema” (Duarte, 2005, p. 5), ou seja, o que se busca são relatos consistentes. Por isso, nesta pesquisa, a seleção da amostra foi intencional, ou seja, “por juízo particular, como conhecimento do tema ou representatividade subjetiva” (Duarte, 2005, p. 5). Dessa forma, o que se buscou no perfil dos entrevistados foi experiência com práticas estruturadas de gestão da comunicação em grandes empresas e, especialmente, gerenciamento de crises reputacionais provocadas por desinformação.

Os especialistas selecionados para as entrevistas são considerados informantes-chave, o que significa que são “fontes de informação consideradas fundamentais por estarem profunda e diretamente envolvidas com os aspectos centrais da questão” (Duarte, 2005, p. 6). Importante ressaltar que, para investigações qualitativas, “são preferíveis poucas fontes, mas de qualidade, a muitas, sem relevo” (Duarte, 2005, p. 5).

Como parte do percurso metodológico, foi aplicado o princípio da “saturação dos dados” nas entrevistas, conforme previsto na “teoria fundamentada nos dados” (TFD), que indica, “com base nos dados coletados e analisados, não ser necessário prosseguir com a coleta de novos dados” (Moura et al., 2022, p. 02) . Isso significa que, por esse modelo conceitual, as entrevistas foram conduzidas até que não surgissem novos elementos relevantes.

Diante disso, foram consideradas suficientes as três entrevistas com gestores de comunicação de grandes agências brasileiras. Por “gestores” consideram-se aqueles que ocupam níveis hierárquicos como diretores, gerentes, coordenadores, supervisores e outros líderes da área. De acordo com a pesquisa *Tendências da Comunicação Organizacional 2024*, feita pela Aberje, com 161 empresas, localizadas em diversas regiões do país, Diretoria e Gerência (77%) são os níveis hierárquicos predominantes do profissional responsável pela área de Comunicação das organizações participantes, seguindo-se o nível de Coordenador (15%).

Conforme acordado durante a realização das entrevistas, os nomes dos entrevistados foram anonimizados, com a finalidade de permitir maior liberdade de análise aos informantes-chave e, principalmente, para manter sigilo a respeito de clientes atendidos pelas agências. Dessa forma, os entrevistados são designados como Entrevistado 1 (E1), Entrevistado 2 (E2) e Entrevistado 3 (E3).

O relevo e a propriedade informativa das fontes desta pesquisa empírica estão representados, em parte, pelos cargos ocupados – um CEO, um sócio-fundador e um diretor de agência, todos atuantes e com décadas de experiência em gestão na área. Além disso, as três respectivas agências constam entre as 15 maiores do Brasil, por critério de faturamento, de acordo com ranking do Anuário da Comunicação Corporativa 2025, produzido pela Mega Brasil Comunicação.

Figura 3 – Ranking das Agências de Comunicação de 2025²⁰

Posição		Agência	Faturamento bruto (R\$)		Status do faturamento
2024	2023		2024	2023	
1	1	FSB Holding (FSB Comunicação, Loures Consultoria, JotaCOM, Seta, Beon, Nexus, Bussola, Deck e Giusti)	735.031.217,00	548.708.617,00	Comprovado
2	2	Grupo In Press (InPress Porter Novelli, FleishmanHillard, Oficina Consultoria, Brodeur Partners, Vbrand, Critical Mass)	319.487.829,00	280.356.890,00	Comprovado
3	-	Grupo Burson Brasil ^{*1} (Máquina, JeffreyGroup e Burson)	221.000.000,00		Estimado
4	6	The Weber Shandwick Collective (Weber Shandwick, Current Group, United Minds, Powell Tate, Cappuccino, IPG PR)	99.823.000,00	95.800.000,00	Estimado
5	-	Ideal Axicom ^{*2}	95.000.000,00		Estimado
6	5	Grupo DJ Edelman (Edelman, Edelman Publicidade e Zeno)	88.964.144,00	98.454.001,00	Comprovado
7	15	in.Pacto Holding (Santafé Ideias Inteligentes em Marketing e Comunicação, Mais61 Assessoria em Comunicação e Estratégias)	79.707.539,00	58.516.500,00	Comprovado
8	7	Ketchum (Ketchum, Interfuse, Little George, MMC+)	71.400.000,00	71.400.000,00	Estimado
9	8	Grupo CDI (CDI Comunicação, NR7, Seven PR, Sallero, Manacá Filmes e Outfield)	59.300.000,00	58.000.000,00	Declarado
10	10	Approach (Approach Comunicação, JOR, Juntos, Content, Direta, Data e Tools)	58.500.000,00	50.000.000,00	Estimado
11	9	CDN	56.160.000,00	56.160.000,00	Estimado
12	11	AND, ALL – Reputação e Influência (AND, ALL – Reputação e Influência; AVEQ Corporate Affairs)	51.975.000,00	49.500.000,00	Estimado
13	16	GBR Comunicação	50.686.418,00	37.828.000,00	Comprovado
14	-	Grupo Nexcom ^{*3} (Ink Comunicação, Trident, Avenida, SP4, Charisma e Fato Relevante)	49.877.295,00		Comprovado
15	12	Grupo Partners (Partners Comunicação Integrada, Lebbe Marketing Full Service, Likely Influencers, CORP Comunicação)	48.237.730,00	44.604.301,00	Comprovado

Fonte: Captura de tela com recorte da página 116 do Anuário da Comunicação Corporativa 2025.

Para fins de registro, a primeira e segunda entrevistas foram realizadas no dia 22 de agosto; a terceira entrevista ocorreu no dia 6 de setembro de 2025. Todas ocorreram por meio do aplicativo Google Meet e foram gravadas, com a anuência dos entrevistados, e transcritas. Os arquivos originais estão em posse da pesquisadora, com o compromisso de sigilo.

3.1.2 ROTEIRO SEMIESTRUTURADO

As questões que compõem o roteiro das entrevistas realizadas estão relacionadas às seguintes análises: compreensão de conceitos, estratégias digitais e reputação, desinformação e riscos reputacionais,

²⁰ Anuário da Comunicação Corporativa 2025. Disponível em <https://www.virapagina.com.br/megabrasil/anuario2025/116/>. Acesso em 13 nov. 2025.

prevenção e gestão de riscos, e modelos de gestão e perspectivas futuras. São elas:

1. Considerando a sua experiência na área de comunicação corporativa, como você define/entende a desinformação que circula pelas plataformas de mídias sociais?
2. Você avalia que a desinformação que se propaga pelas plataformas de mídias sociais aumentou a vulnerabilidade e elevou risco reputacional para as empresas? Cite argumentos.
3. Você acredita que essa percepção do risco é também compartilhada pelos gestores das organizações que sua agência atende ou há uma lacuna entre o que pensa a comunicação e os gestores sobre isso?
4. O pesquisador americano Don Fallis, em um estudo de 2014, chamou a atenção para o fato de que as narrativas desinformativas, além dos danos diretos, também podem causar “danos indiretos”, como corroer a confiança e inibir a nossa capacidade de compartilhar informações de forma eficaz uns com os outros. Você sentiu esses efeitos nos casos de desinformação enfrentados? Como eles devem ser abordados?
5. A sua organização possui diretrizes e realiza algum tipo de monitoramento das redes sociais para a identificação de conteúdos desinformativos que possam afetar sua reputação?
6. Quais estratégias preventivas são utilizadas para reduzir a vulnerabilidade da sua organização a ataques de desinformação nos ambientes digitais? E, no caso desse risco escalar para uma crise reputacional, existe um processo estruturado para resposta e contenção de potenciais danos?
7. Pela sua experiência, quais elementos e estratégias que têm sido utilizados atualmente estão dando certo, ou seja, estão ajudando a fortalecer a reputação digital das organizações, e quais dessas estratégias não têm sido eficientes?

3.1.3 ANÁLISE TEMÁTICA DAS ENTREVISTAS

As três entrevistas realizadas forneceram um material verbal amplo e farto em experiências e estratégias aplicadas diante do fenômeno em estudo. De acordo com Bardin (2011), o objetivo final da análise de entrevistas “é poder inferir algo, por meio dessas palavras, a propósito de uma realidade [...] representativa de uma população de indivíduos ou de um grupo social” (Bardin, 2011, 94).

Para se chegar a essas inferências, utilizou-se a análise de conteúdo das entrevistas. Martino (2018) entende que no centro da análise de conteúdo está a definição das categorias, as quais surgem à medida que são organizadas “as unidades de análise segundo suas características” (Martino, 2018, p. 221). Em outras palavras, categorias são as unidades decompostas da mensagem.

Bardin (2011) diz que a categorização “não é uma etapa obrigatória de toda e qualquer análise de conteúdo”, embora seja utilizada pela “maioria dos procedimentos de análise” (Bardin, 2011, p. 147). Segundo a autora, na análise de entrevistas, “raramente é possível estabelecer um quadro categorial único e homogêneo” (Bardin, 2011, p. 120), em razão da dimensão do material verbal, da complexidade das mensagens e da multiplicidade de contextos passíveis de interpretação. Para evitar o reducionismo e ampliar a riqueza interpretativa, seja assumindo “um ponto de vista geral e homogêneo” ou analisando “aspectos específicos” (Bardin, 2011, p. 120), os *corpora* foram submetidos a variadas categorias.

Para Duarte (2005), nas entrevistas semiabertas, “as categorias têm origem no marco teórico e são consolidadas no roteiro de perguntas semiestruturadas” (Duarte, 2005, p. 11). Dessa forma, a busca por sentidos na exploração do *corpus* levou esta análise a utilizar os ensinamentos de Bardin (2011), mas também partiu das inferências da pesquisadora, considerando a coerência dos temas e as formulações interpretativas depreendidas dos materiais textuais.

Os critérios para a exploração e classificação do *corpora* podem variar e, nesta pesquisa, o utilizado foi o semântico, com a definição de categorias temáticas: “[...] a investigação dos temas, ou *análise temática*, é rápida e eficaz na condição de se aplicar a discursos diretos” (Bardin, 2011, p. 201).

Os procedimentos adotados nesta análise de conteúdo baseiam-se nas fases propostas por Bardin (2011) – embora com adaptações –, que são: Pré-análise; Exploração do material; e Tratamento dos resultados: inferência e interpretação.

3.2 APLICAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O material verbal obtido com a transcrição das entrevistas (E1, E2 e E3) constituiu os *corpora*, que está de acordo com a “regra da pertinência”: “os documentos retidos devem ser adequados, enquanto fonte de informação, de modo a corresponderem ao objetivo que suscita a análise” (Bardin, 2011, p. 128). Também foi relevante na constituição dos *corpora* a homogeneidade de critérios para a escolha dos entrevistados e na aplicação do roteiro de questões durante as entrevistas.

Para a etapa de análise de conteúdo das entrevistas, com a organização e a sistematização do conhecimento presente nas entrevistas, combinaram-se o trabalho analítico e interpretativo da pesquisadora e, em processos específicos, o uso de Inteligência Artificial (IA) e o emprego do software Voyant Tools. Em relação às IAs, foram utilizados o Chatgpt-5 (OpenAI) e o NotebookLM (Google), notadamente no estágio de categorização dos *corpora* – sempre com supervisão e revisão humanas.

[...] não é recomendável o uso direto das saídas geradas pelas ferramentas de IA sem revisão subsequente (isto é, “copiar e colar”). Jarrah *et al.* (2023) afirmam que, ao citar e atribuir a contribuição do ChatGPT no trabalho, prevenindo plágio e mantendo os princípios de escrita acadêmica, os autores podem maximizar os benefícios da ferramenta, enquanto mantêm um uso responsável dela. (Sampaio *et al.*, 2024, p. 15)

3.2.1 CARACTERÍSTICAS DOS CORPORA

O processamento textual, realizado por meio do software de aplicação on-line Voyant Tools, permitiu identificar os traços de linguagem e a estrutura vocabular dos três *corpora*: E1, E2 e E3. Os indicadores gerais extraídos do aplicativo estão detalhados nos Quadros 2, 3 e 4.

Complementando as informações dos quadros, são mostradas as respectivas nuvens de palavras (figuras 4, 5 e 6), que trazem a representação gráfica das palavras mais frequentes nos *corpora* e oferecem uma visualização dos campos semânticos predominantes. Trata-se de técnica complementar para análise qualitativa, a partir das verbalizações produzidas nas perguntas das entrevistas, que demonstra diferentes estilos de pensamento e revela o foco e a perspectiva de cada especialista sobre o tema, ao mesmo tempo em que estabelece um núcleo de preocupações comuns.

Quadro 2 – Características gerais do corpus Entrevistado 1	
Indicador	Descrição / Valor
Número de documentos	1
Formas únicas de palavras	3.008
Densidade vocabular (palavras únicas ÷ total de palavras)	0,296
Índice de legibilidade (estima o grau de facilidade de leitura do texto)	11,124
Média de palavras por frase	23,0
Palavras mais frequentes	ambiente (25); empresas (20); comunicação (19); desinformação (18); negócio (13)

Fonte: Elaboração própria, com base na análise do corpus E1 no aplicativo Voyant Tools (2025).

Figura 4 – Nuvem de palavras do corpus Entrevistado 1



Fonte: Elaboração própria, com base na análise lexical do corpus 1, feita no Voyant Tools (2025).

Quadro 3 – Características gerais do corpus Entrevistado 2	
Indicador	Descrição / Valor
Número de documentos	1
Formas únicas de palavras	7.829
Densidade vocabular (palavras únicas ÷ total de palavras)	0,194
Índice de legibilidade (estima o grau de facilidade de leitura do texto)	9,563
Média de palavras por frase	22,6
Palavras mais frequentes	comunicação (35); pessoas (34); desinformação (33); reputação (32); mundo (28)

Fonte: Elaboração própria, com base na análise do corpus E2 no aplicativo Voyant Tools (2025).

Figura 5 – Nuvem de palavras do corpus Entrevistado 2



Fonte: Elaboração própria, com base na análise lexical do corpus 2, feita no Voyant Tools (2025).

Quadro 4 – Características gerais do corpus Entrevistado 3	
Indicador	Descrição / Valor
Número de documentos	1
Formas únicas de palavras	4.815
Densidade vocabular (palavras únicas ÷ total de palavras)	0.247
Índice de legibilidade (estima o grau de facilidade de leitura do texto)	10.291
Média de palavras por frase	21.8
Palavras mais frequentes	crise (53); desinformação (42); pessoas (24); comunicação (21); empresas (16)

Fonte: Elaboração própria, com base na análise do corpus E3 no Voyant Tools (2025).

Figura 6 – Nuvem de palavras do corpus Entrevistado 3



Fonte: Elaboração própria, com base na análise lexical do corpus 3, feita no Voyant Tools (2025).

3.2.2 CORRELAÇÃO LEXICAL E SEMÂNTICA

A partir do levantamento lexical (identifica as palavras recorrentes), a correlação semântica (refere-se à relação de sentido estabelecida entre palavras) dos vocábulos pronunciados com mais frequência nos três *corpora* mostra que as palavras “desinformação” e “comunicação” são repetitivas, reforçando a centralidade do tema. Além disso, enquanto o Entrevistado 1 enfatiza o **ambiente** e os **negócios**, o Entrevistado 2 destaca as **pessoas** e a **reputação** e o Entrevistado 3 foca na **crise** e na **gestão** dos episódios. Essas recorrências formam um *continuum* analítico, centralizando as dimensões preventiva, simbólica e reativa da comunicação corporativa diante do fenômeno em estudo.

A seguir são apresentadas a correlação (Quadro 5), as similaridades (Quadro 6), as diferenças e focos (Quadro 7) e as inferências gerais sobre as palavras mais frequentes pronunciadas pelos entrevistados.

Quadro 5 – Correlação das palavras mais frequentes			
Ordem/ocorrências	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
1	ambiente (25)	comunicação (35)	crise (53)
2	empresas (20)	pessoas (34)	desinformação (42)

3	comunicação (19)	desinformação (33)	pessoas (24)
4	desinformação (18)	reputação (32)	comunicação (21)
5	negócio (13)	mundo (28)	empresas (16)

Fonte: Elaboração própria (2025).

Em relação às similaridades e palavras compartilhadas, as que aparecem nas listas de múltiplos entrevistados formam o núcleo conceitual do debate sobre a desinformação no contexto da comunicação corporativa.

Quadro 6 – Similaridades do núcleo conceitual		
Palavra Frequente	Ocorrência	Inferência
Desinformação	E1 (4º) E2 (3º) E3 (2º)	Confirma o tema central da discussão, sendo definida como uma produção intencional de informações falsas com o intuito de enganar e manipular as pessoas. Todos os entrevistados reconhecem que a desinformação sempre existiu, mas que a velocidade, a potência e a capacidade de influir negativamente são assustadoras na era atual.
Comunicação	E1 (3º) E2 (1º) E3 (4º)	Indica que a desinformação está transformando a forma como as corporações e a sociedade se comunicam. A desinformação obriga as empresas a se tornarem publishers nas suas diversas plataformas e exige que as empresas reajam ao dia a dia das conversas nos diversos ambientes de comunicação.
Empresas	E1 (2º) E3 (5º)	Indica que o foco principal é o impacto da desinformação no setor corporativo. A desinformação é mais grave para negócios com grande visibilidade, e as empresas são frequentemente pegadas na rede de polêmicas decorrente da polarização.
Pessoas	E2 (2º) E3 (3º)	Sinaliza o foco no receptor e no emissor da informação no ambiente digital. Refere-se à manipulação das pessoas e à transformação do cenário comunicacional, no qual todo mundo hoje é um comunicador (blogueiros, influenciadores etc.), mas que atuam sem a responsabilidade e ética profissional do jornalismo.

Fonte: Elaboração própria (2025).

As diferenças e focos específicos das palavras únicas ou que se destacam em termos de frequência revelam as especificidades da abordagem de cada entrevistado.

Quadro 7 – Diferenças e focos		
Entrevistado	Foco	Palavras
1	Gestão do risco e do contexto	Ambiente (1º): Reflete a tentativa de circunscrever o tema aos efeitos ou ao ambiente que isso cria para a comunicação corporativa. Indica a necessidade de as empresas monitorarem as conversas para compreender o ambiente e as correntes de desinformação que as atingem, algo que se tornou uma necessidade existencial. O ambiente é descrito como muito delicado, assemelhando-se ao que sempre foi para os governos, onde há oposição constante. Negócio (5º): Fortalece o foco na dimensão econômica. A desinformação é vista como uma ameaça direta que pode desestabilizar o negócio e até representar ameaças existenciais, forçando as empresas a desviar energia para a defesa do negócio.
2	Escopo global e nas consequências imediatas	Reputação (4º): Indica a preocupação com o dano à imagem. A desinformação, por ser intencional, traz um risco reputacional muito maior. Os riscos reputacionais aumentaram de forma exponencial em função das multiplataformas. Mundo (5º): Expande a análise para além do Brasil. Reflete a velocidade e a capacidade assustadora da desinformação de influir negativamente a uma nação, ao próprio mundo globalizado de hoje. É visto como o maior receio que envolve o Brasil e o mundo de maneira geral.
3	Impacto drástico e urgência	Crise (1º - Dominante, 53 menções): Esta é a diferença mais significativa, pois crise é a palavra mais frequente e possui uma contagem muito superior. Isso indica que a perspectiva desse entrevistado está focada na consequência direta e urgente da desinformação, que é o estado de crise ou emergência. Isso se alinha com a afirmação de que a desinformação é o "principal mal dessa década" e que ninguém estava (ou está) preparado para combater. A crise surge do

		nível de confusão nunca visto, como nas últimas eleições.
--	--	--

Fonte: Elaboração própria (2025).

As correlações entre as palavras mais frequentes indicam três aspectos principais subjacentes à desinformação:

- a) **A transformação do paradigma corporativo (E1 e E3):** A desinformação não é apenas um problema de comunicação; é um risco existencial para o negócio. O alto uso de "empresas", "negócio" e "ambiente" no E1, combinado com "crise" no E3, indica que a desinformação migrou de um problema da área de relações públicas para um desafio de *governança e gestão estratégica* da empresa, exigindo monitoramento (*social listening*) como necessidade existencial.
- b) **O desafio humano e ético (E2 e E3):** A frequência de "pessoas" em E2 e E3 reflete o entendimento de que a crise é impulsionada pela ausência de responsabilidade profissional e ética no ambiente digital, no qual o volume de emissores aumentou infinitamente. Isso gera confusão generalizada e exige uma resposta de letramento da sociedade.
- c) **A urgência da ação (E2 e E3):** O destaque dado à crise, à reputação e à dimensão de mundo sublinha o descompasso entre a velocidade e potência da desinformação e a lentidão da sociedade e dos governos para construir leis e ferramentas de combate. A desinformação é, portanto, o motor de uma crise reputacional global que se agrava continuamente.

3.2.3 DEFINIÇÃO DOS TEMAS – ANÁLISE TEMÁTICA

Com a “leitura flutuante” do material textual, a qual permite ao pesquisador deixar-se “[...] invadir por impressões e orientações” (Bardin, 2011, p. 126), buscou-se a predominância de alguns temas, que foram “recortados” para possibilitar uma organização coerente das mensagens em torno de eixos e, assim, obter uma transversalidade temática.

Na definição dessa proposta de análise temática, pesou especialmente o fato de esta pesquisa buscar respostas para suas

hipóteses nas entrevistas semiestruturadas com os informantes-chave, para as quais o tema é geralmente a unidade de registro mais utilizada.

De acordo com Bardin (2011), o texto precisa ser recortado em “elementos completos” e “a escolha das unidades de registro e de contexto deve responder de maneira pertinente (pertinência em relação às características do material e face aos objetivos da análise)” (Bardin, 2011, p. 134). Dessa forma, a unidade de registro proposta nesta etapa é o “tema”, que possui significação completa e é descrito como:

Uma afirmação acerca de um assunto. Quer dizer, uma frase, ou uma frase composta, habitualmente um resumo ou uma frase condensada, por influência da qual pode ser afetado um vasto conjunto de formulações singulares. (Berelson, B., 1952, *apud* Bardin, 2011, p. 135)

Bardin (2011) afirma que “o tema é a unidade de significação que se liberta naturalmente de um texto analisado segundo certos critérios relativos à teoria que serve de guia à leitura” (Bardin, 2011, p. 135). Nesse sentido, foram criadas cinco categorias: principais eixos temáticos que refletem o conteúdo como um todo, ou seja, as dimensões do fenômeno estudado, e mantêm relação com as referências teóricas e os objetivos da pesquisa.

Segundo Bauer e Gaskell (2008), “A categorização somente é aceitável se os pesquisadores tiverem uma forte justificação para suas categorias” (Bauer; Gaskell, 2008, p. 421). A seguir, esses eixos temáticos são justificados, contextualizados e detalhados quanto aos seus propósitos, relevâncias para a pesquisa e articulação com as teorias:

Eixo 1. Definição de desinformação: Este eixo busca compreender como os profissionais da comunicação corporativa interpretam o fenômeno da desinformação no contexto organizacional, identificando dimensões e conceitos atribuídos ao termo; e estabelece o ponto de partida conceitual da pesquisa, sustentando a diferenciação entre erro informativo e manipulação intencional.

Em relação ao referencial teórico, objetiva verificar como as abordagens dos entrevistados dialogam (ou divergem) com as abordagens presentes na literatura acadêmica, como as de Wardle e Derakhshan (2017), Fallis (2014, 2015) e Recuero (2024), que enquadram a desinformação como fenômeno sistêmico e deliberado, potencializado por plataformas de mídias digitais.

O eixo trabalha o conceito central do estudo e orienta a interpretação das entrevistas ao provocar reflexão sobre a diferença entre má informação e manipulação estratégica. Ainda, explora a compreensão da desinformação como prática organizada e dotada de finalidade política e econômica.

Eixo 2. Papel da comunicação corporativa: O eixo conecta a dimensão conceitual do fenômeno em estudo à prática, trazendo respostas organizacionais e comunicativas, e fundamenta a análise sobre o papel ativo da comunicação na construção da reputação e na prevenção de riscos ligados à desinformação.

A relevância deste eixo encontra-se no fato de que a comunicação corporativa é tratada, no referencial teórico, como instância estratégica para a legitimação e manutenção da reputação organizacional, cumprindo um papel decisivo no desempenho geral da organização. Os estudos de Mut Camacho (2020) e Mut Camacho e Lozano (2021), especialmente, indicam que a comunicação deve ir além de sua função informativa, atuando como instrumento de prevenção de crises e de produção de sentidos, como transparência e responsabilidade social. Dessa forma, o eixo fundamenta a análise nas estratégias discursivas e práticas utilizadas pelos gestores para proteger a reputação e enfrentar os efeitos da desinformação.

Enquanto analisa as percepções dos entrevistados sobre o papel estratégico da comunicação corporativa diante da desinformação, investiga como as organizações posicionam suas áreas de comunicação – como agentes reativos, preventivos ou propositivos –, objetivando compreender as responsabilidades que são atribuídas aos comunicadores na mitigação de impactos reputacionais.

Ponto central desta pesquisa, o papel da comunicação corporativa é estudado para se saber até que ponto a comunicação é tratada como instrumento de prevenção de crises e se sua atuação se fundamenta em estratégias diante da complexidade que envolve as campanhas desinformativas.

Eixo 3. Percepção de risco: Este recorte temático se justifica pelo enquadramento conceitual de risco reputacional apresentado no referencial teórico, que o descreve como um “metarrisco”, ou seja, aquele que agrega e reflete os impactos dos demais riscos corporativos (Blanco, 2024). Ainda, a teoria sustenta que o entendimento do risco

implica a possibilidade de preparação diante de potenciais crises para a mitigação delas.

Nesse sentido, este eixo temático permite compreender em que medida a comunicação é vista como parte do sistema de gestão de riscos, como os gestores entrevistados percebem a vulnerabilidade das empresas diante de narrativas falsas e o grau de maturidade institucional para lidar com esse risco. Possibilita também entender se há disparidade entre a percepção dos profissionais e a dos gestores das organizações diante de um risco reputacional relevante.

Esclarecer como a desinformação se insere entre os riscos estratégicos das organizações ajuda a avaliar o nível de consciência e o preparo dos gestores entrevistados. Assim, esse eixo traduz a teoria em percepção prática sobre vulnerabilidade reputacional.

Eixo 4. Estratégias de enfrentamento: A importância deste eixo decorre da articulação entre o intrincado ambiente da plataforma, descrito no referencial teórico, e as respostas praticadas pelas organizações. O domínio da comunicação digital, por meio de plataformas digitais, permitiu à comunicação corporativa ampliar horizontes de atuação, porém fez surgir novos desafios de gestão da (des)informação.

Este eixo orienta a análise sobre as práticas de monitoramento, planejamento e resposta adotadas pelas empresas para mitigar os danos da desinformação em contextos digitais, tendo em vista que são as estruturas algorítmicas (Castro, 2018) que estruturam as ações entre os usuários finais e os agentes envolvidos – fornecedores de conteúdo, anunciantes e outros.

Com o objetivo de compreender como se realizam os processos de resposta a conteúdos “emocionalmente carregados, independentemente de sua veracidade” (Warin, 2024); quais atores internos e externos participam; e como se articula a comunicação entre diferentes áreas institucionais, este eixo identifica e analisa as estratégias e práticas adotadas pelas organizações para enfrentar situações de desinformação, observando ações preventivas, reativas e corretivas.

Eixo 5. Impactos sociais: Trata-se de um recorte que visa compreender como os entrevistados avaliam o papel da comunicação corporativa na promoção de um ecossistema informacional mais ético,

transparente e responsável socialmente. Para isso, investiga as percepções dos profissionais sobre os impactos sociais mais amplos da desinformação, especialmente quanto à erosão da confiança nas instituições, à polarização social e à fragilização do debate público.

O eixo fundamenta a interpretação dos impactos éticos percebidos pelos entrevistados, ampliando a compreensão do fenômeno ao situá-lo no campo das dinâmicas sociais e simbólicas, conforme a teoria da construção social da realidade de Berger e Luckmann (2004), e a teoria da ação comunicativa de Habermas (1984).

O referencial teórico demonstra que a desinformação atua fora dos parâmetros normativos da ação comunicativa, corrompendo os mecanismos de entendimento pelos quais a sociedade constrói consensos e valida discursos. O fenômeno é apresentado como uma distorção sistemática que afeta não apenas instituições, mas também a coesão social e a confiança pública. Portanto, este eixo permite analisar como os entrevistados reconhecem os efeitos da desinformação para além das fronteiras corporativas.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

Partindo de Bardin (2011), a análise dos dados: “Sob a aparente desordem temática, trata-se de procurar a estruturação específica, a dinâmica pessoal, que, por detrás da torrente de palavras, rege o processo mental do entrevistado” (Bardin, 2011, p. 96). Com essa finalidade, esta etapa utilizou os cinco eixos temáticos para fazer uma análise transversal entre os *corpora*, buscando relacionar o mesmo tema espalhado por vários pontos das três entrevistas. Chegou-se aos seguintes dados:

Quadro 8 – Ocorrências temáticas no corpus da Entrevista 1		
Eixo Temático	Total de Ocorrências (parágrafos relacionados)	Exemplos e citações
1. Definição de desinformação	4	A desinformação é definida em função dos efeitos ou do ambiente que cria para a comunicação corporativa . Está vinculada ao

		ambiente de guerra cultural, de polarização política , que levou a uma disputa inclusive sobre o que é a verdade . É uma arma, uma estratégia e um método no debate de guerra cultural em que vivemos.
2. Papel da comunicação corporativa	1	A comunicação corporativa deve possuir empoderamento e não ser um "puxadinho do RH". É necessário que os profissionais tenham espaço para avisar o presidente sobre negócios importantes .
3. Percepção de risco	7	A ameaça da desinformação pode ser inclusive existencial para os negócios. Ela desestabiliza o negócio porque parte da energia deve desviar para a defesa do negócio frente à campanha. A desinformação tem gradação de gravidade , sendo muito mais grave para negócios com grande visibilidade . Existe uma variação de graus de maturidade entre os gestores sobre a compreensão desse fenômeno.
4. Estratégias de enfrentamento	5	A empresa deve ter uma metodologia de atuação que seja adaptável à diversidade de clientes e objetivos de negócios. A estratégia de ser publisher e de criar pontos de contato com diversos públicos. É crucial a transformação do negócio para ajustar-se às demandas da sociedade (Ex.: sustentabilidade é padrão esperado pela Geração Z). A estratégia de diálogo , que implica ouvir bastante e reagir ao que ouve , e não apenas se comunicar por pronunciamentos.
5. Impactos sociais	4	A expectativa é de aprofundamento e consolidação do ambiente de desinformação, que é um fenômeno social global . A sociedade está afetivamente polarizada . Cerca de 40% das pessoas no país acham que opiniões divergentes impedem o relacionamento social. O ambiente de cancelamentos e disputa cultural veio para ficar e durará tempo suficiente para uma geração passar por isso .

Fonte: Elaboração própria (2025).

Quadro 9 – Ocorrências temáticas no corpus da Entrevista 2

Eixo Temático	Total de Ocorrências (parágrafos relacionados)	Exemplos e citações
1. Definição de desinformação	3	A desinformação sempre existiu e foi muito utilizada em ambientes de embate, guerras, de revoluções como propaganda . A desinformação é a produção ou disseminação de narrativas com capacidade de aderência , mesmo que contenham informações delirantes. As plataformas de mídias sociais elevaram o problema a um nível estratosférico .
2. Papel da comunicação corporativa	6	Antigamente, a reputação era atingida por grandes reportagens ; hoje, tem-se que lidar com a legião de milhões de pessoas com potencial de ataque. A comunicação não deve ser feita em "soluços", mas sim de maneira recorrente, o ano todo . Empresas, após serem muito atacadas, desenvolvem "trauma" e optam pelo "no profile" (querem desaparecer), o que é ruim. A comunicação é a construção do "colchão de boa vontade" (reputação) que dará musculatura para enfrentar a crise . Para fazer gerenciamento de crise, é preciso ter uma reputação bem construída e consolidada .
3. Percepção de risco	9	O que mais assusta é a velocidade, a potência e a capacidade da desinformação de influir negativamente, e o fato de que ninguém tinha dimensão do mal que isso pode causar. 35% do valor de uma grande corporação hoje está ligado diretamente à sua reputação , que é um ativo de alto percentual. A reputação, que leva anos ou décadas para ser construída , pode ser perdida em uma única ocorrência . As grandes corporações já têm a percepção de que o mundo mudou e que estão travando uma guerra desigual. Ninguém está blindado contra a desinformação, e influenciadores têm um potencial de dano enorme.
4. Estratégias de enfrentamento	15	É uma corrida inglória em busca de reparação , sendo uma guerra desigual . As empresas médias e grandes possuem manual de crise que

		classifica a crise (leve, mediana ou grave) e pré-define as ações e o grupo de crise. Na crise, o ótimo é inimigo do bom, pois é preciso agir com rapidez. Monitoramento é essencial, sendo quase um "top 1 do trabalho de comunicação". As ferramentas de monitoramento devem rodar 24 horas por dia, 365 dias por ano, com palavras-chave. O monitoramento deve incluir análise de quem é o sujeito que atacou e seu potencial de repercussão, pois não se pode brigar com todo mundo. As três estratégias mais relevantes são: construir reputação sem parar (recorrente), ter boas ferramentas de monitoramento, e ter um time muito bem preparado para agir rapidamente.
5. Impactos sociais	11	O ambiente digital é considerado "terra de ninguém" e as pessoas são valentes e irresponsáveis nas redes, falando o que jamais diriam em público. O volume de emissores de informação é infinitamente maior; todo mundo hoje é um comunicador com uma câmera na mão e sem a responsabilidade e ética profissional do jornalismo. Pessoas sem educação formal e com milhões de seguidores podem falar com mais gente do que o G1 ou a Folha. A regulação é urgente, urgentíssima, e as redes sociais lutam globalmente contra ela para continuar navegando nesse ambiente sem lei. A irresponsabilidade das pessoas, incluindo "pessoas de bem", que compartilham notícias sem checagem, é um problema. A solução definitiva passa por dois pilares: Educação (longo prazo) para ensinar comportamento digital responsável e Regulação com Punição (imediato), pois o ser humano aprende "na dor".

Fonte: Elaboração própria (2025).

Quadro 10 – Ocorrências temáticas no corpus da Entrevista 3		
Eixo Temático	Total de Ocorrências (parágrafos relacionados)	Exemplos e citações
1. Definição de desinformação	7	Ocorre quando se produz ou se espalha, de uma forma intencional, informações que são falsas

		com o intuito de enganar mesmo, de manipular as pessoas . Pode ter cunho econômico (uma corporação ferindo outra) e está ligada à influência geopolítica . A desinformação não é novidade , o que é novidade é a velocidade com que é propagada, fruto da hiperconexão e da falta de regulação das redes . É diferente de má informação (fato real distorcido, que não é intencional). A desinformação é uma estratégia que corrói justamente a confiança .
2. Papel da comunicação corporativa	5	As empresas criam núcleos de combate a fake news . Vivem a necessidade de combater esse quadro de piora na desinformação. A comunicação é o maior Rivotril que existe na hora da crise , sendo o elemento que acalma . A comunicação desafiadora hoje é a de entrar nas bolhas e ouvir o que as bolhas estão falando . As empresas optam por informar (soltar nota) em vez de comunicar (que exige diálogo e entrar no contraditório).
3. Percepção de risco	5	Os riscos reputacionais aumentaram de uma forma exponencial em função das multiplataformas e da organização em rede. O combate à desinformação é 24 por 7 , pois qualquer executivo é vítima de tentativas de engano para obter vantagem (econômica, ideológica, política). Existe uma preocupação gritante das empresas com crises (Ex.: boato de contaminação, rompimento de barragem, insegurança em voo, banco que vai quebrar). O ponto central que está sendo ferido é a confiança . Se a empresa não tiver preparação prévia, ela acaba , pois a crise se torna global em pelo menos duas horas .
4. Estratégias de enfrentamento	15	É necessário um esforço para se comunicar com as bolhas (nano comunicação) e gerar pautas positivas para equilibrar a propensão do cérebro ao negativo. As empresas precisam trabalhar a prevenção de crise (88% das crises estão dentro de casa), definindo manual de contingência e fazendo simulações de crise . O mapa de risco hoje precisa ser reputacional . A crise exige diálogo, comunicação tempestiva e permanente; nota não acalma . A empresa deve entrar nas bolhas para criar a contranarrativa e mostrar que o seu negócio se mantém sólido . É crucial fazer letramento para imprensa e

		influenciadores digitais (<i>media literacy</i>). O que não funciona é fingir que nada está acontecendo, ficar quieta e ignorar o fato. É essencial saber classificar o evento como problema, incidente ou crise para evitar negligência ou <i>overreacted</i> (super-reação). A estratégia exige ser muito transparente, verdadeiro, consistente. Não se pode apagar comentário negativo. A crise pressupõe escuta muito mais ativa e genuína (Comungar/entender a dor).
5. Impactos sociais	8	A desinformação é o principal mal dessa década. É necessário letramento e ampliação de acesso à educação desde o ensino fundamental para que as pessoas possam discernir informações. A desinformação pode ser letal (Ex.: pessoas que morreram por não acreditar na vacina) e causa danos na saúde, economia, vida cotidiana, segurança e política. Vivemos uma democracia frágil, alimentada pela polarização. O cérebro humano absorve mais a notícia negativa do que a positiva. A propagação é eficiente em grupos de pessoas mais velhas, e o efeito da solidão está associado ao aumento da desinformação. A pós-verdade gera apatia (as pessoas preferem se omitir) e cria uma sociedade mais acovardada. A lista de problemas inclui aumento da desconfiança e negacionismo.

Fonte: Elaboração própria (2025).

A seguir, é feita a consolidação do número de blocos de parágrafos (ocorrências) identificados para cada eixo temático, em cada uma das entrevistas, com os focos de cada entrevistado em relação ao fenômeno como um todo, mas especialmente voltado à área de comunicação corporativa.

Quadro 11 – Comparativo de ocorrências temáticas e inferências					
Eixo Temático	E1	E2	E3	Total por eixo	Inferências
1. Definição de desinformação	4	3	7	14	Quarto eixo mais abordado, com E3 contribuindo com metade das ocorrências, o que indica a sua preocupação em estabelecer clareza

					conceitual antes da discussão, diferenciando desinformação (intencional) de má informação (fora de contexto). Por outro lado, E1 e E2 dedicaram menos tempo para conceituar o fenômeno, ambos focando mais no contexto ("guerra cultural") e na forma de propagação ("velocidade" e "potência").
2. Papel da comunicação corporativa	1	6	5	12	Apesar de ser o eixo menos citado, apresenta um equilíbrio entre as ocorrências de E2 e E3. Destaca-se o fato de E1 ter feito apenas uma menção nesse eixo, enfatizando a necessidade de empoderamento da área. Já E2 e E3 detalharam a função da comunicação como responsável por construir e manter a reputação, citando o seu papel na construção do "colchão de boa vontade" e como o "maior Rivotril" na hora da crise. A diferença mostra que, para E2 e E3, a comunicação tem um papel tático bem definido.
3. Percepção de risco	7	9	5	21	Terceiro eixo mais abordado, com E2 liderando as ocorrências, seguido por E1. Isso significa que ambos dedicaram mais tempo a descrever a extensão e a severidade da ameaça. Enquanto E2 focou na velocidade, na potência e no fato de que "35% do valor da corporação está ligado à reputação", E1 enfatizou o risco como existencial para o negócio, com gradações de gravidade. Um ponto de contraste vem de E3, que tem a menor contagem de ocorrências neste eixo. Isso pode ser interpretado como E3 aceitando a "crise permanente" ("permacrise") como um fato consumado e, portanto, movendo-se rapidamente para o foco em prevenção e gestão (o que se alinha às suas 15 ocorrências em Estratégias), em vez de se deter na descrição da vulnerabilidade
4. Estratégias de enfrentamento	5	15	15	35	Eixo com o maior número total de ocorrências, sendo o principal foco de E2 e E3. Esses dados indicam que a desinformação é vista como um problema que exige solução imediata e

					estratégica. Para E2 e E3, a maior parte do discurso é dedicada a prescrever ações, como a necessidade de agir com rapidez, utilizar monitoramento 24/7, construir reputação recorrente, desenvolver manuais de crise e simulações e outras. Em contraste, E1, embora tenha abordado o tema, dedicou menos espaço às estratégias, focando sua atenção ao ambiente de risco.
5. Impactos sociais	4	11	7	22	Segundo mais frequente, com E2 tendo uma contribuição maior que os demais nessa categoria de análise e demonstrando uma preocupação intensa com o problema estrutural do ambiente digital, o qual classifica como "terra de ninguém", por falta de regulação e ausência de ética profissional dos novos comunicadores. O número de ocorrências E3 também demonstra a preocupação de que a desinformação é um problema que transcende a crise corporativa. Ambos (E2 e E3) abordam pontos como a necessidade urgente de regulação, o papel da educação e do letramento da sociedade para enfrentar a desinformação, a irresponsabilidade das pessoas nas redes e fragilidade e outros. Os três entrevistados citaram a vulnerabilidade da democracia diante do fenômeno.
TOTAL GERAL	21	44	39	104	

Fonte: Elaboração própria (2025)

3.3.1 INTERPRETAÇÃO GERAL DOS DADOS

A aplicação dos procedimentos metodológicos ao material textual resultante das entrevistas com experientes gestores de grandes agências brasileiras possibilitou à pesquisa aproximar-se do propósito de compreender como esses informantes-chave definem, percebem e enfrentam o fenômeno da desinformação propagada em ambientes digitais, além de analisar o papel da comunicação corporativa nesse processo.

As interpretações gerais obtidas a partir dos dados, de acordo com cada eixo temático, estão a seguir:

Eixo 1- Definição de desinformação: A definição e a compreensão do fenômeno vinculam o conceito a um contexto de polarização e de “guerra cultural”, que gera riscos reputacionais e pressões políticas sobre as organizações. A desinformação é caracterizada como uma ameaça existencial para negócios expostos, afetando o ambiente comunicacional corporativo e exigindo das empresas práticas contínuas de monitoramento e transparência. Essa abordagem destaca o ambiente que a desinformação atinge – o mercado corporativo –, no qual as organizações precisam se proteger diante da exposição e das consequências reputacionais.

Outra perspectiva enfatiza o caráter histórico e tecnológico do fenômeno, compreendendo-o como resultado da ampliação do acesso à informação e da transformação de todos em emissores de conteúdo. Essa visão ressalta a diluição da responsabilidade ética individual na circulação da informação e aponta a existência de um descompasso entre quem desinforma e quem busca combater a desinformação, evidenciando falhas estruturais na mídia e na sociedade, além de um despreparo jurídico para enfrentar o problema.

A conceituação teórica, em consonância com autores como Recuero (2024) e Fallis (2014), aparece de forma mais precisa quando a desinformação é compreendida como a produção ou disseminação intencional de informações falsas com o propósito de manipular ou enganar. Essa definição também permite distinguir desinformação, má informação e fake news, com ênfase na intencionalidade, na manipulação e na distorção da realidade.

O fato de algumas perspectivas priorizarem aspectos contextuais ou pragmáticos, em vez de conceituais, não significa ausência de conhecimento teórico, mas apenas aponta uma valorização de fatores considerados mais relevantes para compreender o fenômeno.

Eixo 2 – Papel da comunicação corporativa: Observa-se uma ampla variação na forma como a comunicação corporativa é compreendida e praticada pelas organizações, o que impacta diretamente sua autonomia e, conseqüentemente, a efetividade de seu papel. Em alguns contextos institucionais, a comunicação permanece subordinada a áreas operacionais, como o setor de recursos humanos, o que reflete a desvalorização da função e a ausência de poder

estratégico, limitando sua capacidade de atuar na prevenção de riscos reputacionais, incluindo os relacionados à desinformação.

Em outras situações, prevalece uma postura institucional marcada pela retração e pelo silêncio diante de ataques, caracterizada por posicionamentos de baixa exposição pública. Essa conduta compromete o fortalecimento da imagem e impede que as organizações comuniquem adequadamente suas ações, valores e contribuições sociais, restringindo-se, muitas vezes, a se manifestar apenas em situações de crise.

O papel da comunicação, nesse sentido, é compreendido como uma atividade que deve ser contínua, planejada, recorrente e consistente, uma vez que a reputação se constrói a longo prazo. A ausência de comunicação fragiliza a confiança dos públicos de interesse e expõe as organizações às vulnerabilidades do ambiente digital.

A comunicação corporativa, além de seu caráter técnico, deve exercer uma função relacional, empática e dialógica, centrada na restauração e na proteção da confiança – o principal ativo das organizações afetado pela desinformação. O exercício da escuta ativa, da empatia e do diálogo horizontal é visto como essencial para reconstruir sentidos e fortalecer vínculos, funcionando como um antídoto à desinformação.

Eixo 3 – Percepção de risco: A desinformação é compreendida como uma ameaça capaz de provocar abalos reputacionais significativos, podendo gerar até mesmo danos de natureza existencial para as empresas. Exemplos como as narrativas desinformativas sobre vacinas contra a Covid-19, que impactaram marcas específicas durante a pandemia, ilustram a gravidade do fenômeno.

Observa-se, contudo, uma assimetria na percepção do risco comunicacional entre organizações com maior consciência sobre o tema e aquelas que ainda não o valorizam adequadamente. Enquanto algumas empresas atuam de forma estruturada para mitigar riscos e interferir no ambiente informacional a seu favor, outras demonstram desconhecimento e baixa prioridade quanto à gestão da comunicação, limitando-se a ações esporádicas em redes sociais.

Essa diferença de percepção também se manifesta de acordo com o porte das organizações. Pequenas e médias empresas tendem a

apresentar maior vulnerabilidade diante da desinformação, frequentemente por subestimarem o problema ou por restrições financeiras que dificultam o investimento em estratégias preventivas.

Considerando a relação direta entre reputação e valor de mercado, a proteção dos ativos intangíveis das organizações depende do grau de percepção de risco e, sobretudo, da capacidade de resposta às pressões do mercado por boas práticas éticas, sociais e ambientais. A vulnerabilidade reputacional está, portanto, vinculada ao nível de maturidade institucional em governança e comunicação preventiva.

O reconhecimento estrutural da desinformação como um risco sistêmico e contínuo tem levado organizações mais maduras a criar núcleos internos de monitoramento e enfrentamento, com vigilância permanente em regime de 24 horas por dia, sete dias por semana.

Eixo 4 – Estratégias de enfrentamento: Este eixo apresenta-se como o ponto de maior destaque entre os dados coletados, reunindo diversas estratégias de enfrentamento à desinformação, muitas delas recorrentes entre as práticas observadas. Entre as mais enfatizadas estão a necessidade de respostas rápidas e a gestão da confiança pública como instrumentos fundamentais diante das campanhas desinformativas.

As estratégias identificadas incluem a adoção de metodologias de atuação flexíveis e adaptáveis às diferentes realidades e níveis de maturidade das organizações; o estabelecimento de múltiplos pontos de contato com o público e a presença contínua da comunicação institucional; a manutenção de um diálogo constante com os públicos de interesse, baseado em escuta ativa; e a reação transparente e estratégica às conversas em redes sociais, ajustando posicionamentos conforme o contexto.

Considerando a velocidade de propagação da desinformação no ambiente digital, destaca-se a importância da manutenção de manuais de crise e protocolos de resposta estruturados, com análise criteriosa do alcance das mensagens antes de qualquer intervenção. As equipes responsáveis devem estar devidamente capacitadas para agir com agilidade, evitando reações impulsivas e priorizando ações estratégicas proporcionais à gravidade da situação.

As ferramentas de monitoramento de mídias sociais devem permanecer em uso constante, a fim de identificar menções e possíveis

ataques à reputação, uma vez que as crises digitais evoluem rapidamente e exigem vigilância preventiva.

Outras estratégias incluem a elaboração de mapas de vulnerabilidade e risco reputacional, que consideram tanto aspectos operacionais quanto impactos na imagem e na confiança pública; a realização de simulações de crise com planos de contingência; o letramento midiático de jornalistas e influenciadores, para ampliar a compreensão sobre governança e reduzir a disseminação de desinformação; e a priorização de uma comunicação transparente e dialógica, substituindo comunicados “frios” por interações diretas com o público e com comunidades específicas nas redes.

Além disso, é apontada a importância da criação de pautas positivas durante períodos de crise, com o intuito de reforçar a solidez institucional e demonstrar continuidade das operações. Ressalta-se, ainda, a necessidade de avaliar adequadamente os diferentes níveis de gravidade das situações, evitando tanto a negligência quanto a super-reação.

Eixo 5 – Impactos sociais: De modo geral, a desinformação é compreendida como um fenômeno que desagrega laços sociais, enfraquece a confiança pública e amplia desigualdades. Trata-se de um problema social global que se manifesta com maior intensidade em sociedades marcadas por desigualdade e polarização, como o contexto brasileiro. As divisões estruturadas por clivagens socioculturais e políticas, somadas à dinâmica das redes sociais e à cultura do cancelamento, reforçam a intolerância e aprofundam a segmentação social.

Entre as causas da disseminação da desinformação, destaca-se a falta de responsabilidade individual, observada quando pessoas bem-intencionadas reproduzem conteúdos falsos sem verificar sua veracidade. A ausência de responsabilização legal daqueles que compartilham informações falsas que geram danos também é apontada como um fator agravante. Nesse sentido, a regulação com sanções adequadas e a educação voltada para a formação de cidadãos críticos e conscientes do impacto de suas ações são consideradas medidas essenciais para conter o fenômeno — que não pode ser eliminado, mas apenas administrado e mitigado.

A desinformação é vista, ainda, como um problema estrutural e multifacetado, com impactos diretos na saúde pública, na economia e

na democracia. Durante a pandemia de Covid-19, por exemplo, campanhas de desinformação sobre vacinas tiveram consequências graves, resultando em perdas de vidas. A manipulação intencional de informações intensifica a polarização política, estimula o medo coletivo e contribui para a apatia social.

Nesse cenário, o fenômeno da “pós-verdade” reforça o cansaço social e a desmobilização, promovendo um ambiente de desconfiança, carência de empatia e temor ao contraditório.



4

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Localizada no campo de estudo da comunicação corporativa, esta investigação foi provocada por uma lacuna na compreensão sobre como as empresas brasileiras fazem o mapeamento de riscos em comunicação e, ainda, como essa prática alcança a prevenção e o gerenciamento de crises reputacionais relacionadas à desinformação em ambientes digitais.

Nesse sentido, conduzida pela pergunta central – “Como o risco relacionado à desinformação deve ser inserido em um modelo de gestão de comunicação digital para fortalecer a reputação das organizações?” – a pesquisa encontrou um cenário de domínio massivo da comunicação digital e das plataformas de mídias sociais, com implicações decorrentes desse contexto no agravamento do fenômeno em estudo.

Em meio a essa realidade, a comunicação das organizações públicas e privadas, atualmente mais interativa e instantânea, está fazendo esforços para estruturar processos que garantam uma gestão reputacional mais assertiva e adaptada à era digital.

A investigação rastreou elementos desse cenário por meio de uma revisão bibliográfica, que partiu de um entendimento de como o indivíduo, enquanto ser social, se insere no contexto das narrativas desinformativas. Com a ajuda das teorias da construção social da realidade, de Berger e Luckmann (2004), e da ação comunicativa, de Jürgen Habermas (1984), o estudo chegou a inferências de distorções nas dimensões de veracidade, correção normativa e autenticidade em ações comunicativas da sociedade atual, as quais se encontram tensionadas e deturpadas por disputas políticas, ideológicas, econômicas e outras.

Diante disso, a comunicação corporativa enfrenta o desafio de distribuir conteúdo e levar seus públicos de interesse a confiar nesse conteúdo, ao mesmo tempo em que se locomove em uma espécie de “campo minado”, ou seja, um ecossistema comunicacional interconectado e poluído com informações falsas, que têm a finalidade de provocar engano.

Como registrado no referencial teórico, a história mostra que a desinformação é fenômeno antigo e bastante estudado, com obras de pesquisadores como Wardle e Derakhshan (2017), Fallis (2014; 2015) e Recuero (2012; 2024), entre outros, estabelecendo conceito, classificações e teorias a respeito.

Através do tempo, a intencionalidade enganosa da informação permanece como elemento central recorrente das narrativas desinformativas. No entanto, nas últimas décadas, o que mudou foi a velocidade da propagação dessas narrativas, impulsionada pela ascensão da “sociedade em rede”, teorizada por Castells (1999). Uma nova cultura foi moldada pela tecnologia digital (Rüdiger, 2011), cujo instrumental criou uma dependência da sociedade em torno das plataformas (Poell; Nieborg; Van Dijck, 2020).

Com o início da era da plataformização, instalou-se uma nova forma de mídia, participativa e propagável, impulsionando uma “cultura da conexão” (Jenkins; Green; Ford, 2014), suscetível e influenciada pela governança algorítmica e suas conexões sociais orientadas por afinidades e ações prováveis (Castro, 2022).

A partir desse embasamento teórico, a pesquisa atingiu o seu objetivo na medida em que buscou, com gestores de trajetórias consolidadas em comunicação corporativa, as experiências, as lições e as estratégias já aprendidas nesse contexto atual de crise permanente no ecossistema comunicacional corporativo.

Por meio da análise de conteúdo temática das informações recolhidas nessas entrevistas individuais em profundidade, o estudo entendeu e propõe que a desinformação pode ser definida, no âmbito da comunicação corporativa, como uma ameaça intencional e sistêmica, potencializada pelo ambiente digital, decorrente da perda de controle da informação pela imprensa e de uma crise ética no ecossistema comunicacional, configurando-se um fator de vulnerabilidade para as empresas.

Em resposta à pergunta central, a pesquisa indica que o risco relacionado à desinformação deve ser inserido em um modelo de gestão de comunicação que privilegie uma postura horizontal e proativa, para atuar de forma rápida e eficaz no fortalecimento da confiança pública nas organizações.

Entre as conclusões metodológicas e empíricas do estudo, a análise da transversalidade temática dentro do material textual das entrevistas mostra que, embora a Percepção de risco (Eixo 3) e os Impactos sociais (Eixo 5) sejam importantes, o discurso dominante dos entrevistados é altamente prescritivo, com o tema Estratégias de enfrentamento (Eixo 4) se destacando entre os demais. Isso reflete a urgência em equipar as empresas com ferramentas e táticas para sobreviver ao ambiente digital, mas também aponta para a necessidade de que o papel da comunicação ultrapasse a dimensão instrumental e seja estratégico e relacional.

O estudo traz abordagens inovadoras que estão sendo aplicadas para tornar o fenômeno "administrável", já que não pode ser resolvido de forma unilateral pela comunicação corporativa, como:

- a) A tendência de as empresas se tornarem *publishers* para fortalecer a confiança dos seus públicos;**
- b) a manutenção do monitoramento constante (*social listening*);**
- c) a aplicação da estratégia da escuta ativa e do diálogo para atender a demandas da sociedade em rede;**
- d) a construção recorrente da reputação (o “colchão da boa vontade”);**
- e) o mapeamento de vulnerabilidades e a elaboração de manuais de contingência de crises, com práticas de simulações para prevenção de danos operacionais e reputacionais; e**
- f) a inserção de rotinas voltadas à nano comunicação para “falar com as bolhas”.**

Por outro lado, o estudo alerta sobre estratégias consideradas ineficazes que persistem sendo praticadas:

- a) Informar em vez de comunicar, utilizando a emissão vertical de informações com notas à imprensa;**
- b) apagar comentários negativos nas redes sociais;**
- c) responder com lentidão às narrativas desinformativas; e**
- d) negar ou superestimar crises, o que significa não super-reagir a problemas nem ignorar ocorrências de risco iminente.**

A pesquisa verificou ainda que, em relação à consciência dos gestores das organizações sobre os riscos reputacionais associados à desinformação, há uma assimetria nesse entendimento quanto à postura no enfrentamento de crises, com organizações com estruturas e estratégias preparadas para fazer uma comunicação rápida e

empática com os seus públicos, enquanto outras preferem divulgar notas prontas ou mesmo adotam a postura de “no profile”, ou seja, optam por se calar e esperar que o assunto seja esquecido.

O fenômeno em estudo, interpretado como uma estratégia de manipulação, que possui velocidade e potência “assustadoras” – elementos que geram um descompasso entre o seu avanço e a capacidade de combatê-lo –, é visto também como um fator de desestabilização para os negócios, com agravantes decorrentes da disputa política polarizada e da guerra cultural; da multiplicidade de novos emissores de informação, como os influenciadores digitais; e da falta de regulação da responsabilidade individual e da ética profissional na área.

Ainda, deve ser registrada a sinalização de que é urgente a regulação do ambiente digital, para que as redes sociais deixem de ser uma “terra de ninguém”, implicando também na imediata regulamentação da punição para os responsáveis por crimes e práticas desinformativas no ambiente digital. Isso vem no sentido de corrigir as distorções nas dimensões de veracidade, correção normativa e autenticidade em ações comunicativas atuais. A longo prazo, uma saída apontada seria o letramento midiático, para que as pessoas possam aprender, desde cedo, a discernir sobre a veracidade das informações e a ter responsabilidade no compartilhamento delas.

Com isso, verifica-se que a centralidade da comunicação, como área estratégica para uma governança proativa na prevenção e na gestão de riscos, está alinhada à hipótese de que a gestão dessa ameaça, por meio de um modelo aplicado de comunicação, fortalece a reputação digital das organizações.

Diante desses resultados verificados pelos procedimentos metodológicos, com respaldo no referencial teórico, encontra-se a pertinência da pesquisa e sua contribuição para o avanço do conhecimento científico no entendimento da desinformação na área da comunicação digital corporativa. Ainda, ao manter a análise vinculada à interação da comunicação corporativa com a sociedade em rede e interconectada, a pesquisa indica estratégias e direções práticas para as organizações atuarem em um complexo cenário social de polarização e apatia, enfrentando a desinformação de forma mais rápida e estratégica.

No entanto, algumas limitações dessa investigação são percebidas e apontam para futuras pesquisas, como: o aprofundamento do estudo da maturidade organizacional versus a estrutura de comunicação e os impactos dessa relação no combate à desinformação e no empoderamento da comunicação no cenário de crise permanente; a criação de uma metodologia para validação da eficácia das novas estratégias digitais de comunicação e diálogo, a partir desse ambiente em que a postura de informar (vertical) mudou para comunicar (horizontal); e pesquisas sobre como a comunicação pode se relacionar com as implicações comportamentais da desinformação e seus impactos indiretos – trauma, apatia e a síndrome do “no profile”, que leva as empresas a “desaparecerem”.

Há amplo espaço, ainda, para pesquisas sobre modelos de regulamentação digital e responsabilização individual na propagação das narrativas desinformativas e sobre letramento digital focado em jornalistas e influenciadores. Também cabe o registro de que esta pesquisa explorou um objeto pouco documentado por estudos de âmbito nacional, que segue aberto para investigação.

Em resumo, as contribuições deste estudo apontam que o monitoramento constante e as ações de prevenção de crises são pilares para segurar os “abalos” decorrentes das narrativas desinformativas; constata-se que uma comunicação que preza pelo diálogo e pela produção constante de pautas positivas constrói uma estrutura que “amortece” os choques desinformativos junto aos públicos de interesse; e revelam que aplicar essas estratégias fortalece os fundamentos de uma comunicação mais sólida e menos vulnerável a colapsos reputacionais.



REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Maria Eulália. Morfologia do Português. Universidade Aberta do Brasil, Universidade Federal de Santa Maria. Disponível em https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/16404/Curso_Let-Portug-Lit_Morfologia-Portugues.pdf?sequence=1. Acesso em: 20 maio 2025.

ALLCOTT, Hunt; GENTZKOW, Matthew. Social Media and Fake News in the 2016 Election. **Journal Of Economic Perspectives**, [S.L.], v. 31, n. 2, p. 211-236, 1 maio 2017. American Economic Association. <http://dx.doi.org/10.1257/jep.31.2.211>. Disponível em: <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/jep.31.2.211>. Acesso em: 08 mar. 2025.

ANDERSON, Janna; RAINIE, Lee. **The Future of Truth and Misinformation Online**. Washington, D.C.: Pew Research Center, 2017. Disponível em: <https://www.pewresearch.org/internet/2017/10/19/the-future-of-truth-and-misinformation-online/>. Acesso em: 08 mar. 2025.

AON. **Pesquisa global de gestão de risco 2023/2024**. 2023. Disponível em <https://www.aon.com/en/insights/reports/global-risk-management-survey> Acesso em: 11 jan. 2025.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: Um Manual Prático**. Tradução: Pedrinho A. Guareschi. 7. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2008.

BELL, Emily J.; OWEN, Taylor; BROWN, Peter D.; HAUKA, Codi; RASHIDIAN, Nushin. A Imprensa Nas Plataformas: como o vale sílício reestruturou o jornalismo. **Revista de Jornalismo Espm**, São Paulo, v. 20, n. 6, p. 122-124, dez. 2017. Columbia University. <http://dx.doi.org/10.7916/D8D79PWH>. Disponível em: <https://academiccommons.columbia.edu/doi/10.7916/D8D79PWH>. Acesso em: 08 mar. 2025.

BENNETT, W Lance; LIVINGSTON, Steven. The disinformation order: disruptive communication and the decline of democratic institutions. **European Journal Of Communication**, London, v. 33, n. 2, p. 122-139, abr. 2018. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/0267323118760317>.

Disponível em:
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0267323118760317>. Acesso em:
 08 mar. 2025.

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. *A Construção Social da Realidade* - Tratado de Sociologia do Conhecimento. Tradução: Floriano de Souza Fernandes. 24. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2004.

BERTOLIN, Giorgio. Introduction. In: BERTOLIN, Giorgio (org.). *Digital Hydra: Security Implications of False Information Online*. Riga: Nato Strategic Communications Centre of Excellence, 2017. p. 5-10.
 Disponível em:
https://biotech.law.lsu.edu/blog/web_digital_hydra_full_16nov.pdf.
 Acesso em: 08 mar. 2025.

BLANCO, Michel. Reputação, risco e conversas. *Comunicação Empresarial*, 111, 2024. Disponível em
<https://www.aberje.com.br/ce/think-tank/reputacao-risco-e-conversas/>. Acesso em: 20 maio 2025.

BRUNO, F. (2013). Rastros digitais sob a perspectiva da teoria ator-rede. **Revista FAMECOS**, 19(3), 681-704. <https://doi.org/10.15448/1980-3729.2012.3.12893>. Disponível em:
<https://revistaseletronicas.pucrs.br/revistafamecos/article/view/12893>.
 Acesso em: 08 mar. 2025.

BUCCI, Eugênio. Pós-política e corrosão da verdade. **Revista USP**, São Paulo, Brasil, n. 116, p. 19-30, 2018. DOI: 10.11606/issn.2316-9036.v0i116p19-30. Disponível em: <https://revistas.usp.br/revusp/article/view/146574>. Acesso em: 26 nov. 2025.

BUENO, A. R. de A. R. et al. Risco de Reputação e Crise. **IBGC Análises & Tendências**, v. 4, p. 8-11, 2018. Disponível em
<https://www.bibliotecadeseguranca.com.br/wp-content/uploads/2018/08/ibcg-analises-e-tendencias-gerenciamento-de-riscos-no-4-2018.pdf>. Acesso em: 08 mar. 2025.

BULIK, Linda. Na órbita da galáxia de Gutenberg. In: 25º Congresso Anual Em Ciência Da Comunicação, 2002, Salvador. **Anais Comunicação para a Cidadania**. Salvador: Np01 – Núcleo de Pesquisa Teorias da Comunicação, 2002. p. 27-34. Disponível em:
<https://static.casperlibero.edu.br/uploads/2014/07/Na-%C3%B3rbita-da-gal%C3%A1xia-de-Gutenberg.pdf>. Acesso em: 08 mar. 2025.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede**. 2a ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CORRÊA, Elizabeth Saad; FARIAS, Luiz Alberto de. Comunicação corporativa: em rede e cada dia mais social. **Organicom**, São Paulo, Brasil, v. 12, n. 22, p. 12–15, 2015. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2015.139261. Disponível em: <https://revistas.usp.br/organicom/article/view/139261>. Acesso em: 08 mar. 2025.

CASTRO, Julio Cesar Lemes de. Redes sociais como modelo de governança algorítmica. **MATRIZES**, São Paulo, Brasil, v. 12, n. 2, p. 165–191, 2018. Disponível em: <https://revistas.usp.br/matrizes/article/view/140890>. Acesso em: 22 maio 2025.

CASTRO, Julio Cesar Lemes de. Plataformas algorítmicas e economia da desinformação. **Estudos em Jornalismo e Mídia**, São Paulo, v. 18, n. 2, p. 91-103, 3 jan. 2022. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). <http://dx.doi.org/10.5007/1984-6924.2021.e77485>. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/jornalismo/article/view/77485>. Acesso em: 03 mar. 2025.

CECCHINI, Gabriel. **Riesgos Reputacionales: Cómo Detectarlos, Prevenirlos y Abordarlos**. Santiago de Chile: Slide, 2018. 53 slides, color. Disponível em: [https://globalcenters.columbia.edu/sites/globalcenters.columbia.edu/files/content/santiago/NEWS/Riesgos%20Reputacionales%20-%20Editado%206%20de%20octubre%20\(Gabriel%20Cecchini\)%20%5b8876%5d.pdf](https://globalcenters.columbia.edu/sites/globalcenters.columbia.edu/files/content/santiago/NEWS/Riesgos%20Reputacionales%20-%20Editado%206%20de%20octubre%20(Gabriel%20Cecchini)%20%5b8876%5d.pdf). Acesso em: 19 maio 2025.

DELOITTE. **Tech Trends 2024: the next evolution**. 2024. Disponível em: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/us176403_tech-trends-2024/DI_Tech-trends-2024.pdf. Acesso em: 17 abr. 2025.

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, J.; BARROS, A. (Orgs.). **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. Atlas, 2005. v. 1 p. 62–83.

FALLIS, Don. What Is Disinformation? **Library Trends**, Arizona, v. 63, n. 3, p. 401-426, 2015. <http://dx.doi.org/10.1353/lib.2015.0014>. Disponível em: <https://experts.arizona.edu/en/publications/what-is-disinformation/>. Acesso em: 08 mar. 2025.

FALLIS, Don. The Varieties of Disinformation. In: ILLARI, Phyllis; FLORIDI, Luciano (Orgs.). **The Philosophy of Information Quality**. [S.l.]: Synthese Library, 2014. v. 358 p. 135–161.

GASPERÍN, Miguel Ángel Vichique De. **Riesgo Reputacional y Gestión Institucional de Crisis**. TESIS DOCTORAL UPF. Universitat Pompeu Fabra. 2013. Disponível em <https://www.tdx.cat/bitstream/10803/292734/1/tmavg.pdf>. Acesso em 19 maio 2025.

GONZALEZ, Maria Nélida. Luciano Floridi and the philosophical problems of information: from representation to modeling. **InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação**, Ribeirão Preto, v. 4, n. 1, p. 03-25, jan./jun. 2013. Disponível em file:///C:/Users/04055915195/Downloads/gcrippa,+02floridi_nelida.pdf. Acesso em: 19 maio 2025.

GRICE, H. P. Logic and Conversation. **Studies in the Way of Words**. Cambridge; London: Harvard University Press, 1989.

INSTITUTO IGARAPÉ. **Mapeamento de riscos digitais: uma agenda multisetorial para a segurança digital no Brasil**. Rio de Janeiro: Instituto Igarapé, 2021. Disponível em: https://igarape.org.br/wp-content/uploads/2021/12/2021-12-20_RiscosDigitais_relatorio-final_web.pdf. Acesso em: 18 abr. 2025.

JENKINS, Henry; GREEN, Joshua; FORD, Sam. **Cultura da conexão: criando valor e significado por meio da mídia propagável**. São Paulo: Aleph, 2015.

KUO, Rachel; MARWICK, Alice. **Critical disinformation studies: History, power, and politics**. Harvard Kennedy School, 2021.

LUPA (ed.). **A jornada dos golpes: como redes sociais e apps de mensagem são explorados por golpistas e fraudadores o Brasil**. 2025. Disponível em: <https://a.storyblok.com/f/134103/x/4d3c4cb4b4/a-jornada-dos-golpes.pdf>. Acesso em: 12 jul. 2025.

MARTINO, Luís Mauro Sá. **Métodos de pesquisa em comunicação**. Petrópolis: Editora Vozes, 2018.

MARWICK, Alice; KUO, Rachel; CAMERON, Shanice Jones; WEIGEL, Moira. **Critical Disinformation Studies: A Syllabus**. North Carolina: Center For Information, Technology, & Public Life (Citap), 2021.

University of North Carolina at Chapel Hill. Disponível em: https://citap.unc.edu/wp-content/uploads/2023/02/Marwick_Kuo_Cameron_Weigel_2021_CriticalDisinformationStudiesSyllabus.pdf. Acesso em: 12 jul. 2025.

MCLUHAN, Marshall. **Os meios de comunicação como extensões do homem**. São Paulo: Cultrix, 1964.

MEGA BRASIL COMUNICAÇÃO. **Anuário da COMUNICAÇÃO CORPORATIVA**. 2025. São Paulo: Mega Brasil Comunicação., 2025. Disponível em: <https://www.virapagina.com.br/megabrasil/anuario2025/116/>. Acesso em: 13 nov. 2025.

MOGENDORFF, Janine Regina. A Escola de Frankfurt e seu legado. **Verso e Reverso**, São Leopoldo, v. 26, n. 63, p. 152-159, 1 nov. 2012. UNISINOS - Universidade do Vale do Rio Dos Sinos. <http://dx.doi.org/10.4013/ver.2012.26.63.05>. Disponível em: <https://revistas.unisinos.br/index.php/versoereverso/article/view/ver.2012.26.63.05>. Acesso em: 08 mar. 2025.

MOURA, Cleson Oliveira de; SILVA, Ítalo Rodolfo; SILVA, Thiago Privado da; SANTOS, Karoliny Alves; CRESPO, Maria da Conceição Albernaz; SILVA, Marcelle Miranda da. Methodological path to reach the degree of saturation in qualitative research: grounded theory. **Revista Brasileira de Enfermagem**, [S.L.], v. 75, n. 2, p. 1-9, abr. 2022. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2020-1379>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reben/a/h6skK6tnvW4phBYzvxpWJ3Q/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 8 mar. 2025.

MOZZATO, Anelise Rebelato; GRZYBOVSKI, Denize; TEIXEIRA, Alex Niche. ANÁLISES QUALITATIVAS NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS: as vantagens no uso do software nvivo®. **Revista Alcance**, [S.L.], v. 23, n. 4-, p. 578-587, 24 fev. 2017. Editora UNIVALI. [http://dx.doi.org/10.14210/alcance.v23n4\(out-dez\).p578-587](http://dx.doi.org/10.14210/alcance.v23n4(out-dez).p578-587). Disponível em: <https://periodicos.univali.br/index.php/ra/article/view/8982>. Acesso em: 08 mar. 2025.

MUT CAMACHO, Magdalena. Aprendizajes sobre el riesgo reputacional en época de Covid-19: la desinformación como riesgo corporativo. **Doxa Comunicación. Revista Interdisciplinar de Estudios de Comunicación y Ciencias Sociales**, [S.L.], p. 19-39, 11 dez. 2020. Fundacion Universitaria San Pablo CEU.

<http://dx.doi.org/10.31921/doxacom.n31a1>. Disponível em:
<https://revistascientificas.uspceu.com/doxacomunicacion/article/view/382>. Acesso em: 08 mar. 2025.

MUT CAMACHO, Magdalena; LOZANO, Antonio Rueda. Empresas ante la desinformación. La necesidad de un nuevo enfoque metodológico. **Vivat Academia. Revista de Comunicación**, [S.L.], p. 113-129, 28 set. 2021. <http://dx.doi.org/10.15178/va.2022.155.e1327>. Disponível em:
<https://www.vivatacademia.net/index.php/vivat/article/view/1327>. Acesso em: 08 mar. 2024.

OLIVEIRA, Denise Cristina de. Análise de conteúdo temático-categorial: uma proposta de sistematização. *Revista de Enfermagem da UERJ*, Rio de Janeiro, v. 16, n. 4, p. 569-576, out./dez. 2008. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/lil-512081>. Acesso em: 13 nov. 2025.

ORTIZ, R. A Escola de Frankfurt e a Questão da Cultura. **Revista Sociologia em Rede**, [S. l.], v. 6, n. 06, 2023. Disponível em: <https://redelp.net/index.php/rsr/article/view/1177>. Acesso em: 13 nov. 2025.

OXFORD UNIVERSITY PRESS. **Post-truth**. In: OXFORD UNIVERSITY PRESS. **Oxford Learner's dictionaries**. London: Oxford University Press, 2025. p. 00. Disponível em: <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/post-truth>. Acesso em: 03 maio 2025.

PEREIRA, Catiane. Chocolate brasileiro não contém grafeno nem é produzido por Bill Gates. **Agência Lupa**. Rio de Janeiro, ago. 2024. Disponível em: <https://www.agencialupa.org/jornalismo/2024/08/16/chocolate-brasileiro-nao-contem-grafeno-nem-e-produzido-por-bill-gates/>. Acesso em: 08 mar. 2025.

PINTO, José Marcelino de Rezende. A teoria da ação comunicativa de Jürgen Habermas: conceitos básicos e possibilidades de aplicação à administração escolar. **Paidéia (Ribeirão Preto)**, n. 8-9, p. 77-96, 1995. <http://dx.doi.org/10.1590/s0103-863x1995000100007>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/paideia/a/xJGQv8nhmfczWSDkPvPxkxq/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 08 mar. 2025.

POELL, Thomas; NIEBORG, David; VAN DIJCK, José. Plataformização. **Fronteiras - Estudos Midiáticos**, [S.L.], v. 22, n. 1, p. 1-9, 4 abr. 2020. UNISINOS - Universidade do Vale do Rio Dos Sinos. <http://dx.doi.org/10.4013/fem.2020.221.01>. Disponível em: <https://revistas.unisinos.br/index.php/fronteiras/article/view/fem.2020.221.01>. Acesso em: 03 maio 2025.

PRADO-ROMAN, Camilo; DIEZ-MARTIN, Francisco; BLANCO-GONZALEZ, Alicia. O efeito da comunicação sobre a legitimidade e o desempenho das organizações. **RBGN: Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 22, n. 3, p. 565-581, jul./set. 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbgn/a/cwvhtG9ymPZw4kGLWBWd6td/?lang=pt>. Acesso em: 13 nov. 2025.

PRIMEIRO de abril - Ambev desmente vídeo viral sobre pombos triturados. Maceió: Rede Reporter, 2017. (1min32), color. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=HlplXy4HMUs&t=6s>. Acesso em: 12 jan. 2025.

PROETTI, Sidney. AS PESQUISAS QUALITATIVA E QUANTITATIVA COMO MÉTODOS DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA: um estudo comparativo e objetivo. **Revista Lumen - Issn**: 2447-8717, [S.L.], v. 2, n. 4, p. 1-23, 1 jun. 2018. Centro Universitario Assuncao - Unifai. <http://dx.doi.org/10.32459/revistalumen.v2i4.60>. Disponível em: <https://www.periodicos.unifai.edu.br/index.php/lumen/article/view/60>. Acesso em: 05 maio 2025.

RECUERO, Raquel. A Rede é a Mensagem: Efeitos da Difusão de Informações nos Sites de Rede Social. In: VIZER, E. (org). **Lo que McLuhan no previu**. 1. ed. [S.l.]: Editorial La Crujía, 2012.

RECUERO, Raquel. **A rede da desinformação: sistemas, estruturas e dinâmicas nas plataformas de mídias sociais**. Editora Sulina, 2024.

REUTERS. **Checagem de fatos: Selos em chocolates não indicam grafeno, mas práticas sustentáveis**. 2024. Disponível em: <https://www.reuters.com/fact-check/portugues/3Q6N4UUYKVOF3EH5JTTTH4WLOA-2024-08-13/>. Acesso em: 8 mar. 2025.

RIPOLL, Leonardo; ROMANINI, Vinicius. Opinião pública, crenças e pós-verdade: uma análise a partir das teorias de Lippmann e Pierce. **Intexto**, n. 56, p. 1-18, 2024. <http://dx.doi.org/10.19132/1807-8583.56.137350>.

Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/003216788>. Acesso em: 05 maio 2025.

RÜDIGER, Francisco. **As Teorias da Comunicação**. Porto Alegre: Penso, 2011.

SAMPAIO, Rafael Cardoso; LYCARIÃO, Diógenes. **Análise de conteúdo categorial: Manual de aplicação**. Brasília: Enap Escola Nacional de Administração Pública, 2021.

SAMPAIO, Rafael Cardoso et al. ChatGPT e outras IAs transformarão a pesquisa científica: reflexões sobre seus usos. **Revista de Sociologia e Política**, [S.L.], v. 32, p. 0-0, 2024. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1678-98732432e008>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rsocp/a/rfSfWXpWqJWgrbRktcpXq9v/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 08 mar. 2025.

SILVA, Max; VALADARES CENDÓN, Beatriz. Estratégia, método e conteúdo: três componentes para compreensão das campanhas contemporâneas de desinformação. **Bibliocanto**, [S.L.], v. 8, n. 1, p. 21-44, 21 abr. 2022. Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN. <http://dx.doi.org/10.21680/2447-7842.2022v8n1id27527>. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/bibliocanto/article/view/27527>. Acesso em: 03 maio 2025.

UNESCO; IPSOS. **Survey on the impact of online disinformation and hate speech**. Paris: UNESCO, 2023. Disponível em: https://mediataalks.uol.com.br/wp-content/uploads/2024/11/unesco_ipsos_survey.pdf. Acesso em: 13 nov. 2025.

WARDLE, Claire; DERA KHSHAN, Hossein. **Information disorder: toward an interdisciplinary framework for research and policy making**. Strasbourg: Council of Europe, 2017. Disponível em: <https://rm.coe.int/information-disorder-toward-an-interdisciplinary-framework-for-researc/168076277c>. Acesso em: 27 abr. 2025.

WARDLE, Claire; DERA KHSHAN, Hossein. **Desordem Informacional: Para um quadro interdisciplinar de investigação e elaboração de políticas públicas**. Centro de Lógica, Epistemologia e História da Ciência (CLE) – Unicamp. Tradução de Abilio Rodrigues, Pedro Caetano Filho, Isabela Carneiro e Lucas Andrade. Campinas, v. 92, p.1-225. 2023.

WARIN, Thierry. **Disinformation in the digital age: impacts on democracy and strategies for mitigation**. Montreal: HEC Montreal; CIRANO, 2024. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4995571. Acesso em: 17 maio 2025.

WORLD ECONOMIC FORUM. **Global risks report 2025**. Geneva: World Economic Forum, 2025. Disponível em: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2025.pdf. Acesso em: 2 fev. 2025.



idn

idp

A ESCOLHA QUE
TRANSFORMA
O SEU CONHECIMENTO