

MEMES, ENGAJAMENTO DIGITAL E VISIBILIDADE ALGORÍTMICA: DESAFIOS CONCEITUAIS E PRÁTICOS DA ESTRATÉGIA MEMÉTICA EM ORGANIZAÇÕES

1 INTRODUÇÃO

A transformação digital produz novas modalidades de interações sociais que desafiam e tornam a comunicação empresarial colaborativa entre as empresas e seus *stakeholders* por meio de curtidas, comentários, salvamentos e compartilhamentos de conteúdos em espaços online empresariais. O tema deste artigo são os desafios do uso de memes da internet para a comunicação empresarial que busca obter o engajamento afetivo de diferentes públicos com um determinado conteúdo, uma causa, um evento, uma tomada de decisão. Dentre os desafios da transformação digital, tem-se as epistemologias dos memes e a reapropriação do conceito a partir dos anos 1990, quando os memes da Internet se tornam uma unidade cultural que adquire influência ao produzir uma experiência cultural compartilhada com a transmissão/divulgação online (Chagas, 2020).

A temática dos memes está presente em estudos de diversos campos de pesquisa (Rogers, & Giorgi, 2024). Milner (2013, 2016) descreve os memes de internet como textos linguísticos, imagéticos, de áudio e vídeo, de natureza político-cultural, que são criados ou produzidos, disseminados e transformados em vastas redes e coletivos por um grande número de participantes. Mihăilescu (2024) analisa os memes como ferramentas com potencial para influenciar a opinião pública, enquanto os criadores de memes podem se tornar atores políticos com práticas de democratização ou de disseminação de desinformação.

O objetivo deste ensaio é analisar o uso de memes na comunicação de estratégias empresariais em um contexto de disputas simbólicas e performativas pela atenção de diversas audiências. A questão central é: como os memes organizacionais são performados enquanto táticas simbólicas evidenciam conflitos, criam alianças e estabelecem regimes de visibilidade nas práticas de comunicação de estratégias empresariais? Esta questão está fundamentada em dois pressupostos: práticas de construção de narrativas, de sentido e de visibilidade são utilizadas em cenários de constante fluxo e instabilidade informacional (Marwick & Boyd, 2011; Papacharissi, 2015, 2016); e, os memes passam a ser utilizados como ferramentas performativas de construção estratégica de sentido e de engajamento em ambientes digitais mediados por plataformas (*Platform Society* – Van Dijck, Poell, & Waal, 2018), em tempos de cultura digital participativa *versus* controle algorítmico: cultura de engajamento e cultura digital participativa (Jenkins, Ito, & Boyd, 2016), performatividade digital e cultura da conectividade (Van Dijck, 2013).

Este ensaio contribui para reduzir uma lacuna na literatura sobre as práticas de comunicação organizacional, especificamente com as dimensões estéticas e culturais do agir organizacional (Golsorkhi et al., 2015), em sociedades e economias conectadas. Shifman (2014) e Highfield (2016) avaliaram que o meme tem sido amplamente estudado na comunicação digital, mas seu papel nas práticas organizacionais estratégicas permanecia subteorizado. A articulação teórico-prática entre cultura digital, performatividade online e construção estratégica é emergente e dinâmica (Bucher, 2018; Jenkins et al., 2013).

No percurso para a realização deste ensaio foram seguidos três princípios orientadores (Meneghetti, 2011). Primeiro, realizou-se um mapeamento intensivo e seletivo da literatura especializada de publicação de artigos e livros. Foram priorizados autores reconhecidos por suas contribuições centrais à cultura digital participativa (Jenkins, 2006; Milner, 2016; Shifman, 2014) e à crítica algorítmica e da plataformização (Benjamin, 2019; Bucher, 2014; Gillespie, 2014; Van Dijck, 2013). A seleção bibliográfica se orientou por critérios de centralidade teórica,

pertinência ao problema e transversalidade disciplinar, conforme recomendado por Locke e Golden-Biddle (1997).

Segundo, adotou-se uma estratégia argumentativa de construção teórica baseada na articulação dialógica entre os autores, visando não apenas descrever conceitos, mas tensioná-los, cruzá-los e mobilizá-los para responder à pergunta de pesquisa. O foco não foi a exaustividade bibliográfica, mas a densidade interpretativa e a proposição crítica do conceito de estratégia memética. O ensaio se insere na tradição de construção teórica por síntese criativa, na qual o autor assume posição reflexiva, crítica e propositiva frente à literatura (Alvesson & Sandberg, 2011; Weick, 1989). O terceiro princípio metodológico consistiu em manter um compromisso epistemológico com a análise situada, crítica e pós-moderna das práticas organizacionais. Com a utilização de casos empresariais ilustrativos do uso de memes por empresas busca-se gerar inteligibilidade teórica sobre o fenômeno, a qual é produzida a partir de movimentos interpretativos guiados por perguntas críticas para o tema (Meneghetti, 2011).

2 FUNDAMENTAÇÃO E DISCUSSÃO

O diálogo conceitual que se desenvolve, nesta seção, tem como foco a questão teórico-prática, por ter como base estudos (artigos científicos e livros) que buscam compreender como memes operam em dinâmicas de visibilidade e engajamento; e, portanto, pode contribuir com a prática organizacional por ajudar organizações a equilibrarem criatividade, autenticidade e risco em ambientes informacionais opacos (Marwick & Boyd, 2011; Papacharissi, 2015, 2016). Ao trazer essa proposta, este ensaio amplia o debate sobre as disputas narrativas nos espaços digitais, nos quais o simbólico afeta a política (transparência e confiança pública), a cidadania (parcerias digitais democráticas) e as subjetividades (Benjamin, 2019).

2.1 CULTURA DIGITAL PARTICIPATIVA *VERSUS* PODER DOS ALGORITMOS: ENGAJAMENTO E DISPUTAS POR VISIBILIDADE

A temática dos memes é desenvolvida aqui a partir da articulação entre duas dimensões teórico-conceituais, respectivamente, os memes como dispositivos culturais e performativos mobilizados em contextos digitais de engajamento e disputa; e, os regimes de visibilidade e poder algorítmico que condicionam as práticas comunicacionais e estratégicas nas plataformas digitais. Ao articular essas duas dimensões, este ensaio contribui para reduzir a lacuna identificada na literatura de comunicação de estratégia organizacional: a ausência de uma abordagem que integre estética, afetividade, performatividade e visibilidade (Shifman, 2014) às práticas organizacionais (Golsorkhi et al., 2015) de comunicação.

Quanto à primeira dimensão teórico-conceitual, trata-se da utilização de memes em uma cultura digital participativa. Enquanto unidades culturais replicáveis, os memes são amplamente discutidos na literatura sobre comunicação digital como formas de expressão coletiva, sátira política e engajamento social (Shifman, 2014; Milner, 2016). Entretanto, seu papel no campo organizacional ainda é incipiente, frequentemente restrito a análises de marketing viral ou estratégias publicitárias (Wiggins & Bowers, 2015). Essa visão utilitarista é tensionada quando se busca compreender os memes como práticas organizacionais simbólicas e performativas, que participam da formulação estratégica ao produzirem narrativas, disputas e afetos em torno da marca ou instituição (Highfield, 2016; Jenkins et al., 2013). A circulação memética organiza-se segundo uma lógica de remix, bricolagem e sátira, características que desafiam os padrões tradicionais de controle e consistência comunicacional das organizações (Highfield, 2016; Wiggins & Bowers, 2015). Então, ao serem incorporados por instituições, os memes geram uma espécie de espaço liminar entre o institucional e o popular, o planejamento e a improvisação, o controle e a abertura.

Quanto à segunda dimensão teórico-conceitual, trata-se da visibilidade algorítmica e das disputas simbólicas nas plataformas digitais. As plataformas digitais não são apenas canais neutros de veiculação de conteúdo, mas estruturas técnico-sociais que moldam a forma como informações são organizadas, priorizadas e tornadas visíveis (Gillespie, 2014; Van Dijck, 2013). A visibilidade, nesse contexto, é um recurso escasso e disputado, mediado por sistemas algorítmicos que operam de forma opaca e frequentemente imprevisível (Bucher, 2018). As organizações que buscam se posicionar estrategicamente nesses ambientes precisam não apenas produzir conteúdo, mas compreender e interagir com essas lógicas invisíveis de curadoria, ranqueamento e amplificação (Kellogg et al., 2020; Napoli, 2016). A disputa simbólica pela atenção se intensifica em um cenário de hiperexposição, no qual os memes se tornam táticas eficazes de condensação narrativa e emocional (Papacharissi, 2015; Shifman, 2014). O uso de memes como prática organizacional ocorre em um ambiente marcado por assimetrias de poder e regimes de exclusão, nos quais determinados corpos, narrativas e estilos de engajamento são sistematicamente desvalorizados. A noção de platformização da cultura, proposta por Van Dijck et al. (2018), é fundamental para compreender essa lógica. Segundo os autores, a cultura digital contemporânea é, cada vez mais, mediada por arquiteturas de plataforma que não apenas conectam usuários, mas modulam práticas sociais e organizacionais.

Portanto, compreender o uso de memes como prática estratégica requer também uma análise crítica das infraestruturas digitais que condicionam sua circulação e seu impacto. As organizações não apenas criam estratégias: elas são forçadas a performá-las dentro de sistemas que moldam o que pode ou não ser percebido como estratégico (Couldry & Mejias, 2019; Zuboff, 2019).

2.2 COMUNICAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS EM PLATAFORMAS DIGITAIS: A PLASTICIDADE E A POLISSEMIA DOS MEMES

A cultura digital contemporânea reorganiza os modos pelos quais a comunicação de estratégias organizacionais é concebida, exercida e reconhecida (Whittington, 2006). Ao incorporar elementos visuais, afetivos e colaborativos como centrais para o engajamento e a visibilidade, ela desafia concepções tradicionais de planejamento estratégico (Gherardi, 2012). Em vez de buscar coerência discursiva rígida, a comunicação estratégica com memes exige plasticidade, agilidade e abertura à polissemia – atributos que dialogam com a concepção de estratégia como prática contingente e situada (Jarzabkowski et al., 2007; Seidl & Whittington, 2014), no campo da administração.

Tabela 1 – Tipologia dos modos de apropriação estratégica dos memes pelas organizações

Tipo de prática memética	Objetivo estratégico	Nível de controle organizacional	Risco reputacional	Exemplo conceitual
Meme institucionalizado	Reforço de identidade de marca	Alto	Baixo	Natura, Netflix
Meme reativo	Resposta a eventos ou críticas	Médio	Médio	Magazine Luiza
Meme oportunista	Aderência a tendências (<i>trends</i>) virais	Baixo	Alto	Ifood, Habib's
Meme cocriado	Engajamento com comunidades	Baixo	Variável	Coletivos, marcas locais

Fonte: elaborada pelas autoras a partir de Highfield (2016), Jenkins et al. (2013), Marwick & Boyd (2011) e Shifman (2014).

A Tabela 1 sintetiza quatro modalidades distintas de apropriação memética observadas na prática da comunicação de estratégia organizacional, a partir de casos empresariais ilustrativos de cada prática. A categorização apresentada na Tabela 1 considera como diferentes graus de institucionalização e controle simbólico moldam a estratégia memética. No caso dos memes institucionalizados, a estabilidade da mensagem e o alinhamento com os valores da marca geram segurança reputacional, mas podem limitar a espontaneidade e o potencial de viralização (Miltner, 2014). Essa modalidade tende a reforçar estratégias de branding de longo prazo, com menor adesão às dinâmicas fluidas (Hatch & Schultz, 2002) do ambiente digital.

Em todas as quatro categorias, percebe-se que a eficácia estratégica dos memes está menos associada à execução de planos formais e mais conectada à capacidade de modular presença simbólica e responder a dinâmicas externas (Whittington, 2006). O meme, nesse contexto, opera como uma prática de visibilidade situada, articulada à performatividade organizacional e à reconfiguração das relações entre conteúdo, poder e legitimidade (Papacharissi, 2015). A partir desse argumento, destacam-se os contrapontos entre os pressupostos clássicos da estratégia como prática e as exigências e características da estratégia memética, conforme Tabela 2.

Tabela 2 – Contrapontos conceituais: estratégia tradicional e estratégia memética

Dimensão	Estratégia tradicional	Estratégia memética
Temporalidade	Longo prazo	Adaptativa e responsiva
Visibilidade	Controlada e institucionalizada	Algorítmica e interativa
Atores envolvidos	Executivos e planejadores	Gestores, públicos, algoritmos
Artefatos estratégicos	Relatórios, planos	Memes, interações, remixes culturais
Critério de eficácia	Execução e resultado	Engajamento, circulação, legitimação simbólica

Fonte: elaborada pelas autoras com base em Golsorkhi et al. (2015), Highfield (2016), Jenkins et al. (2013), Shifman (2014), Whittington (2006).

O contraponto apresentado na Tabela 2 revela um deslocamento profundo na epistemologia da estratégia. Enquanto a abordagem tradicional da estratégia está ancorada em lógicas formais, lineares e hierárquicas de decisão, a estratégia memética opera de maneira distribuída, responsiva e contextualizada (Chia & Holt, 2006; Mintzberg, 1978). Esse contraste indica que a noção de controle absoluto da ação estratégica se torna obsoleta em ambientes mediados por algoritmos e afetos (Bucher, 2018). A temporalidade, elemento clássico na formulação estratégica, sofre uma ruptura significativa. A prática memética não é baseada em projeções de longo prazo, mas em leituras imediatas de situações culturais e técnicas (Highfield, 2016). Isso implica que a competência estratégica contemporânea deve incluir a capacidade de navegar em ambientes imprevisíveis, interpretando tendências efêmeras com acurácia e agilidade (Kaplan & Haenlein, 2011).

Dessas imbricações da estratégia memética emergem categorias analíticas que ajudam a compreender como os memes articulam cultura digital, estética organizacional e lógica algorítmica em uma prática integrada. A Tabela 3 destaca essas categorias com suas respectivas implicações e perguntas críticas para o campo da comunicação de estratégias em organizações. As categorias analíticas propostas (Tabela 3) permitem visualizar uma agenda de pesquisa com base nas dimensões que distinguem a estratégia memética de abordagens tradicionais de estratégia organizacional. Cada categoria sintetiza um deslocamento teórico e prático. O reconhecimento dos memes como práticas estratégicas exige uma mudança de foco: da formulação racional para a ação situada, afetiva e distribuída (Gherardi, 2012). Trata-se de compreender a estratégia como performatividade cultural, na qual e pela qual os memes operam como artefatos que organizam sentidos e posicionamentos (Shifman, 2014).

Tabela 3 - Imbricações da estratégia memética em uma agenda para futuros estudos

Categoria analítica	Uma agenda para estudos futuros: implicações e perguntas críticas
<p>Memos como prática estratégica: artefato cultural que concentra signos estratégicos e circula por mediações algorítmicas (Bucher, 2018; Couldry & Mejias, 2019; Gherardi, 2012; Highfield, 2016; Papacharissi, 2015; Plantin et. Al., 2018; Shifman, 2014; Zuboff, 2019).</p>	<p>Reorganização dos modos de fazer estratégia: quem são os protagonistas no uso dos memes e/ou de quem é a autoria da estratégia? Qual é a base de valores (ética) desses memes? Com qual configuração de poderes a disputa memética ocorre (lógica algorítmica)? Como a arquitetura dos memes modula as práticas de comunicação empresarial (estética) de suas estratégias? Quais forças algorítmicas e simbólicas condicionam a estratégia como uma prática situada? Quais infraestruturas digitais condicionam a circulação e o impacto dos memes sobre as estratégias empresariais? Em quais situações as organizações são forçadas a performar estratégias não intencionais/pretendidas? Como a linguagem e os significados dos memes impactam as estratégias no curto e no longo prazo? Como as organizações integram diversas ações estratégicas em diferentes plataformas digitais?</p>
<p>Visibilidade algorítmica organizacional: criação, seleção e destaque de conteúdos (Benjamin, 2019; Bucher, 2018; Caplan & Gillespie, 2020; Gillespie, 2014; Mihăilescu, 2024).</p>	<p>Oportunidades e limites à agência estratégica em sistemas automatizados: quais os resultados das disputas narrativas nos espaços digitais? Como o simbólico afeta a política (transparência e confiança pública), a cidadania (parcerias digitais democráticas) e as subjetividades? Quais oportunidades emergem na luta por emancipação do poder de grandes corporações? Se a transformação digital faz da visibilidade um recurso escasso e disputado, como organizações lidam com a opacidade e a imprevisibilidade dos sistemas algorítmicos para acessar esse recurso? Quando criadores de memes se tornam agentes de mudança?</p>
<p>Cultura participativa digital: públicos coproduzem sentidos e disputam legitimidade com as organizações (Jenkins, 2006; Milner, 2013, 2016; Miltner, 2014; Phillips & Milner, 2017).</p>	<p>Ampliação dos espaços de ação dos sujeitos e da ação estratégica das organizações: como formas de ocultamento de conteúdo moldam o que é percebido como ação organizacional relevante? Como a coprodução de significados por memes influencia a legitimidade da organização? Como identidade e legitimidade organizacional são negociadas e coproduzidas? Como são redefinidas as fronteiras entre a organização e o público na coprodução de memes? Como se relacionar com <i>stakeholders</i> que não são apenas receptores da mensagem, mas coautores de significados?</p>
<p>Performatividade estética como ação organizacional: uso de linguagem visual, humor, ironia e afeto como formas de posicionamento organizacional (Küpers & Weibler, 2008; Marwick & Boyd, 2011).</p>	<p>Introdução de afetos e da linguagem visual como recursos estratégicos: quais signos e imagens mobilizam atenção e adesão dos diferentes <i>stakeholders</i>? Como o humor e a crítica dos usuários repercutem nas estratégias das organizações? Quais os limites éticos da busca por uma estética que gera reconhecimento algorítmico em ambientes saturados de informação (ética e estética)? Como a fluidez semântica dos memes está conectada à alta responsividade das organizações nas redes sociais, ou seja, quando um gesto, uma palavra ou uma imagem podem transformar uma estratégia em crise de reputação?</p>
<p>Engajamento Estratégico: reações simbólicas e relacionais produzem vínculo, alcance e impacto público (Benjamin, 2019; Bucher 2018; Couldry & Mejias, 2019; Jenkins et al., 2016; Mihăilescu, 2024; Napoli, 2015)</p>	<p>Chegada de um novo meio pelo qual o reconhecimento simbólico pode ser alcançado: como as empresas lidam com fluxos de ações de resistência enquanto buscam engajamento? Como as empresas incorporam manifestações críticas e ou de apoio de atores periféricos em e para as suas estratégias? Em que diferem as ações que atores marginais ou periféricos empreendem para dialogar com empresas locais/pequenos empreendimentos e grandes corporações? Como o ativismo dos memes dialoga com hierarquias corporativas? Quais características das estratégias que buscam propor caminhos para redução das desigualdades simbólicas e ampliação da participação comunicativa?</p>
<p>Reconhecimento organizacional: processo de legitimação sociotécnica que garante existência simbólica da organização no espaço digital (Benjamin, 2019; Chia & Holt, 2006; Couldry & Mejias, 2019; Gherardi, 2019; Zuboff, 2019).</p>	<p>Ampliação do conceito de resultado organizacional: quais os efeitos para as práticas de estratégia do deslocamento do reconhecimento organizacional, visto não como garantido exclusivamente pelo planejamento, mas gerado de forma contingente por negociação entre humanos, algoritmos (não-humano) e códigos culturais? Como as organizações constroem estratégias sustentáveis visando permanência e visibilidade em espaços digitais marcados por instabilidade simbólica e fluxos de coautoria? Qual o papel da estratégia memética na reputação, imagem e legitimação organizacionais? Como a estratégia memética ajuda a compreender o presente das organizações e imaginar suas formas futuras (invenção e sobrevivência)? Quais elementos compõem gramática das práticas estratégicas: improvisação, colaboração, contestação, efeitos simbólicos?</p>

Fonte: elaborada pelas autoras.

5 CONCLUSÃO

Ao trazer os memes para o centro do debate, o artigo amplia as fronteiras teóricas do campo e contribui para uma compreensão situada e crítica da ação estratégica em contextos contemporâneos. Este ensaio teórico oferece uma lente conceitual provocativa que permite compreender a emergência da cultura memética como parte constitutiva das práticas organizacionais de comunicação em plataformas digitais. A partir da coerência lógica da argumentação, da articulação entre os campos teóricos e da capacidade de gerar novas perguntas e interpretações no campo da Administração, este ensaio propõe: (1) o conceito de estratégia memética organizacional, (2) uma tipologia dos modos de apropriação estratégica dos memes pelas organizações, e (3) uma agenda de pesquisa sobre o uso de memes de internet em comunicação empresarial e estratégia em organizações, a partir de seis categorias analíticas e questões críticas de pesquisa.

REFERÊNCIAS

- Chagas, V. (org.) (2020). *A cultura dos memes: aspectos sociológicos e dimensões políticas de um fenômeno do mundo digital*. Salvador, BA: EDUFBA.
- Couldry, N. (2012). *Media, society, world: Social theory and digital media practice*. Cambridge, UK, Malden, MA, USA: Polity Press.
- Couldry, N., & Mejias, U. A. (2019). *The costs of connection: How data is colonizing human life and appropriating it for capitalism*. Stanford, California: Stanford University Press.
- Highfield, T. (2016). *Social media and everyday politics*. Cambridge, UK: Polity Press.
- Jenkins, H.; Ito, M., & Boyd, D. (2016). *Participatory culture in a networked era: A conversation on youth, learning, commerce, and politics*. Cambridge, UK: Polity Press.
- Marwick, A. E., & Boyd, D. (2011). To see and be seen: Celebrity practice on Twitter. *Convergence*, 17(2), 139-158. <https://doi.org/10.1177/1354856510394539>
- Meneghetti, F. K. (2011). O que é um ensaio teórico? *Revista de Administração Contemporânea*, 15(2), 320-332. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552011000200010>
- Milner, R. M. (2016). *The world made meme: Public conversations and participatory media*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Papacharissi, Z. (2016). Affective publics and structures of storytelling: sentiment, events and mediality. *Information, Communication & Society*, 19(3), 307-324, <https://doi.org/10.1080/1369118X.2015.1109697>
- Rogers, R., & Giorgi, G. (2024) What is a meme, technically speaking? *Information, Communication & Society*, 27(1), 73-91. <https://doi.org/10.1080/1369118X.2023.2174790>
- Shifman, L. (2014). *Memes in digital culture*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Van Dijck, J. (2013). *The culture of connectivity: A critical history of social media*. New York, NY: Oxford University Press.
- Van Dijck, J., Poell, T., & de Waal, M. (2018). *The platform society: Public values in a connective world*. New York, NY: Oxford University Press.
- Wiggins, B. E., & Bowers, G. B. (2015). Memes as genre: A structural analysis of the memescape. *New Media & Society*, 17(11), 1886-1906. <https://doi.org/10.1177/1461444814535194>
- Zanotti, C. A. G., & Oliveira, C. R. de. (2022). Influência dos memes na imagem das organizações em contextos de crise: Um estudo exploratório. *Revista Brasileira de Marketing*, 21(1), 50-68. <https://doi.org/10.5585/remark.v21i1.19343>
- Zulli, D., & Zulli, D. J. (2022). Memes as strategic communication: A conceptual framework for understanding digital humor and remix culture. *New Media & Society*, 24(8), 1771-1790. <https://doi.org/10.1177/1461444820972397>