



**Valéria Auzani Trombini**

TRABALHO FINAL DE GRADUAÇÃO II

**A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL EM TEMPOS DE CORONAVÍRUS: UM  
OLHAR SOBRE AS REDES SOCIAIS E BLOG DO NUBANK**

Santa Maria, RS

2020

**Valéria Auzani Trombini**

**A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL EM TEMPOS DE CORONAVÍRUS: UM  
OLHAR SOBRE AS REDES SOCIAIS E BLOG DO NUBANK**

Trabalho Final de Graduação II apresentado ao Curso de Jornalismo, Área de Ciências Sociais, da Universidade Franciscana – UFN, como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Jornalismo.

Orientador (a): Prof<sup>a</sup>. Dr. Fabiana da Costa Pereira

Santa Maria, RS

2020

**Universidade Franciscana**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova a monografia.

**A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL EM TEMPOS DE CORONAVÍRUS: UM  
OLHAR SOBRE AS REDES SOCIAIS E BLOG DO NUBANK**

Elaborada por

**Valéria Auzani Trombini**

Como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Jornalismo

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Fabiana da Costa Pereira  
Orientadora (Universidade Franciscana)

---

Prof.<sup>a</sup> Me. Maurício Dias  
2º avaliador (Universidade Franciscana)

---

Me. Jana Rossato Gonçalves  
3º avaliador (Universidade Federal de Santa Maria)

*Ao meu avô, segundo pai e agora anjo da guarda, Nadir Adão Gindri Auzani (in memoriam), que tive a honra de conviver por 17 anos da minha vida. Gratidão por sempre me cuidar. A saudade será eterna.*

## AGRADECIMENTOS

Em um momento tão importante, só tenho que agradecer a todos que estiveram comigo, que entenderam minhas ausências, meus dias difíceis e mesmo assim seguiram lá por mim.

Mãe, a conexão que temos é inexplicável. Serei eternamente grata por tudo que fez e fez por mim. Agradeço por todo o apoio e por todos os inúmeros momentos que passamos nesses 22 anos juntas. Evoluímos dia a dia juntas. Eu te amo pra sempre.

Agradeço a minha avó, Maria de Lourdes, por todas as vezes que me recebeu em São Francisco de Assis, de braços abertos e com um sorriso estampado no rosto. Jamais me esquecerei, teu apoio e teu incentivo foram essenciais. Amo-te muito!!

Agradeço ao meu avô, Nadir Adão Gindri Auzani — *in memoriam*, a quem dediquei este trabalho. Eu sinto tua proteção todos os dias. Te amarei para sempre, vô.

Ao meu tio, Gilberto, que mesmo a quase mil quilômetros de distância, sempre me acompanhou e apoiou nessa jornada. Além de meu tio, também é meu pai de coração. Sempre serei grata por tudo que fez por mim. Essa conquista também é tua!

Agradeço ao meu pai, Roberto pelo apoio e preocupação. A distância só aumenta a saudade e a vontade de estar perto. Grata pela oportunidade que a vida me deu de ser tua filha.

Agradeço muito aos meus avós, Darci e Irene Trombini que sempre prestaram apoio e que entenderam minha ausência no dia a dia. Sou grata por ter vocês dois como avós. Amo vocês.

Aos meus irmãos, Felipe e Vitor, por serem irmãos sensacionais. Tenho cada vez mais orgulho dos homens que vocês estão se tornando. Sei que nem sempre estou presente, mas saibam que vocês podem contar comigo sempre. Sempre estarei aqui para e por vocês.

Às minhas irmãs e melhores amigas, Andressa Pilar, Andressa Brum, Estela Biscaino, Jackeline Maier, Verônica Cavalli (que me deu a honra de ser madrinha da Heloísa) e Victória Ramos agradeço por todas as vezes que foram ombro em momentos difíceis. Sem sombra de dúvidas e por mais clichê que seja: amizade é um amor que nunca morre. Vocês são as melhores amigas que alguém poderia ter.

Agradeço ao meu namorado, Otávio Finger, que mesmo em momentos de extrema angústia e estresse, estava lá para me dar forças para seguir em frente. Muito obrigada por todo apoio e incentivo que me dá diariamente. E também, por todas as vezes que entendeu meus dias ruins. Sei que juntos vamos alcançar todos nossos sonhos. Eu te amo.

Agradeço aos meus primos e primas, meus tios e minhas tias, aqueles que me apoiaram verdadeiramente na minha caminhada na vida pessoal, profissional e acadêmica.

Aos meus queridos amigos que estiveram comigo nesse período da faculdade, Luiz Paulo Favarin, Matheus Ferreira, Rober Prates, Andrielle Hoffmann e Juliana Brittes, só tenho a agradecer por tantos dias e noites boas ao lado de vocês. Amigos, os levarei para sempre no meu coração.

Por fim, e não menos importante, agradeço fortemente à minha orientadora, Fabiana Pereira, por todo auxílio e apoio nesse último ano e por acalmar minhas ansiedades inúmeras vezes. Sou grata também por suas aulas de Planejamento da Comunicação, que despertaram em mim, a paixão pela comunicação organizacional. Eu não podia ter escolhido uma orientadora melhor. Muito obrigada por tudo.

Para finalizar, mais uma vez: gratidão, não conseguiria sem vocês, eu os amo com todo o meu coração.

# **A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL EM TEMPOS DE CORONAVÍRUS: UM OLHAR SOBRE AS REDES SOCIAIS E BLOG DO NUBANK**

**Valéria Auzani Trombini**

**Fabiana da Costa Pereira**

*Universidade Franciscana, Santa Maria, RS*

## **RESUMO**

Este trabalho tem como tema a comunicação organizacional, delimitado no comportamento das empresas frente ao enfrentamento da pandemia do coronavírus. O problema da pesquisa buscou entender como se comporta a comunicação organizacional do Nubank, especificamente, durante esse período de isolamento social. O objetivo geral foi definido em compreender como as mudanças sociais de combate à pandemia do coronavírus afetou a comunicação organizacional do Nubank. A pesquisa é de caráter qualitativa. A coleta dos dados foi feita através de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e observação não participante nas redes sociais e blog do Nubank. A análise de conteúdo foi feita durante o mês de março de 2020, a fim de abarcar o período anterior ao isolamento social e posterior ao distanciamento. Como resultados, podemos dizer que identificamos uma mudança estratégica nos conteúdos da empresa que se voltou à orientação sobre o suporte da empresa para o momento e também textos de informações e de motivação para o enfrentamento à Covid-19.

**PALAVRAS-CHAVE:** Comunicação Organizacional; Planejamento estratégico de comunicação; Nubank; Pandemia; Coronavírus.

## **ABSTRACT**

This essay has as a theme organizational communication, delimited in conduct of companies on the front of the coronavirus pandemic. The research problem sought to understand how the organizational communication of Nubank conducts itself, specifically, during this period of social isolation. The general objective was defined as understanding how the social changes in combat of the coronavirus pandemic affected the organizational communication of Nubank. The character of this research is qualitative. The data collection was made through bibliographical research, documental research and non-participative observation of Nubank's social media and blog. The content analyses was made during the month of march of 2020, with the intent to cover the period before social isolation and posterior distancing. As results, we can say that a strategic change was indetified in the contents of the company which turned to orientation about the company's support for the moment, also informative and motivational texts for the combat of Covid-19.

**KEYWORDS:** Organizational Communication; Strategic planning of communication; Nubank; Pandemic; Coronavirus.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Publicações no Facebook.....	43
Quadro 2 – Publicações no Instagram.....	44
Quadro 3 – Publicações no Twitter.....	45
Quadro 4 – Publicações no LinkedIn.....	47
Quadro 5 – Publicações no Blog do Nubank.....	48
Quadro 6 – Classificação das publicações antes e pós Covid-19/março de 2020.....	49

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>2 - COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>14</b>
2.1- HISTÓRIA E DESENVOLVIMENTO NO BRASIL.....	14
2.2 - PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO.....	20
<b>3 - A COMUNICAÇÃO NA ERA DIGITAL.....</b>	<b>27</b>
3.1 - A INTERNET E AS REDES SOCIAIS.....	27
3.2 - DO MARKETING TRADICIONAL AO DIGITAL E A PRODUÇÃO DE CONTEÚDO.....	35
<b>4 - METODOLOGIA.....</b>	<b>42</b>
4.1 - A STARTUP NUBANK.....	43
<b>5. UM OLHAR NAS REDES SOCIAIS E BLOG DO NUBANK.....</b>	<b>45</b>
5.1 - AS PUBLICAÇÕES DA PÁGINA DO FACEBOOK.....	52
5.2 - AS PUBLICAÇÕES DA PÁGINA DO INSTAGRAM.....	54
5.3 - AS PUBLICAÇÕES DA PÁGINA DO TWITTER.....	56
5.4 - AS PUBLICAÇÕES DA PÁGINA DO LINKEDIN .....	58
5.5 - AS PUBLICAÇÕES DO BLOG.....	60
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>63</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>65</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>67</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A comunicação é rotina na vida das pessoas e é uma forma de gerar interação entre elas. Da mesma maneira, é fundamental nas organizações para criar relacionamentos internos, como por exemplo, entre funcionários e gestores, para o funcionamento dos setores. E é imprescindível para estabelecer relacionamento com o público externo, na divulgação de produtos e serviços, no fortalecimento da marca/empresa, no processo de vendas, fidelização com os clientes, etc. A comunicação precisa gerar estratégias inovadoras de forma que a organização possa interagir com seu público/clientes, focando em um diferencial no mercado competitivo. E é a partir de um planejamento de comunicação que a organização, além de consolidar sua imagem, também agrega valor ao que oferece à sociedade. Conforme Kunsch (1986, p. 46), as empresas justamente precisam “ter as qualidades necessárias para atendimento dos consumidores e usuários”, pois estes passaram a ser consumidores muito mais exigentes.

Hoje a concorrência na oferta de produtos e serviços é muito acirrada, e as empresas precisam se aproximar do público para conseguir destacar o diferencial dos seus produtos ou serviços, pois esse público se torna mais exigente sobre o que quer para si e o que deseja consumir ou contratar. Um motivo, é o fato de que esse público está presente no ambiente digital, pois o uso das tecnologias faz-se frequente. Vivemos em uma sociedade conectada, onde grande parte das pessoas procura por informações online, se comunica, se relaciona por redes sociais, e está envolvida no dia a dia pelos meios tecnológicos de informação e comunicação. Segundo o *Global Digital Report 2019*, mundialmente são mais de 4,3 bilhões de usuários de internet, sendo 3,4 bilhões de usuários ativos em redes sociais. Já no Brasil, há mais de 149 milhões de pessoas utilizando a internet e 140 milhões usuários ativos em redes sociais.

Através desses dados mencionados é possível notar o alto número de usuários mundiais e brasileiros conectados. Portanto, é visível a importância das empresas planejarem adequadamente sua comunicação, com estratégias e conteúdos em canais específicos para que o seu público se interesse pelo que a empresa tem a oferecer. E essa relação da organização com o público, que se dá não só no momento da compra do produto ou da entrega do serviço, deve estar alicerçada num planejamento estratégico, que dê condições da empresa ambientar-se ao contexto social em que está envolvida.

Vivemos em uma sociedade que tornou-se quase que, completamente tecnológica. As empresas precisaram e ainda precisam adaptar-se a essas mudanças causadas pelas redes

sociais e pela internet. É imprescindível não só, entender como as empresas se comunicam e se relacionam com seus públicos e clientes como também, observar como uma *startup* que cresce cada vez mais como o Nubank (empresa de serviços financeiros e possui produtos como a NuConta — banco digital da empresa e o cartão de crédito Nubank Mastercard), no país, planeja a sua comunicação estratégica em uma pandemia mundial. Assim, nosso tema de pesquisa foi a comunicação organizacional, delimitado pelas mudanças necessárias a partir da pandemia do coronavírus.

A pandemia da Covid-19 deu início antes do que muitos pensam. De acordo com a Organização Mundial da Saúde<sup>1</sup> (OMS), o vírus começou a manifestar-se em dezembro de 2019 em Wuhan, cidade da China com mais de 11 milhões de habitantes. Em 31 de dezembro, o governo chinês deu o alerta sobre o surgimento do vírus. A primeira morte foi anunciada pelas autoridades da China em 11 de janeiro de 2020. A situação deu início, em uma feira de animais vivos. Como é de fácil transmissão, espalhou-se de maneira crescente pelo mundo todo. Por esse motivo, a OMS decretou emergência de saúde pública de interesse internacional no fim de janeiro. Essa medida é adotada quando situações desse porte superam fronteiras do país afetado, e isso demanda atitudes imediatas dos demais países. Essa, foi a sexta vez que a OMS precisou realizar o alerta, as outras cinco foram em 2009 por causa do H1N1, em 2014 pela poliomielite e pelo ebola, em 2016 pela microcefalia associada ao zika e em 2019, novamente, pelo ebola.

Ainda sem uma cura e/ou tratamento, os números vêm subindo pelo mundo todo. Os principais sintomas da doença são febre, tosse, falta de ar e dificuldade em respirar. A doença é extremamente preocupante pois leva alguns pacientes a terem pneumonia, exigindo internação para tratamento intensivo e uso de aparelhos de respiração mecânica. E a disponibilização desses aparelhos em números suficientes para atender a todos os pacientes que precisam tem sido o maior problema dos governos.

Segundo um relatório publicado no *The New England Journal of Medicine*<sup>2</sup>, um homem de 33 anos foi o primeiro caso de Covid-19 na Europa, registrado na Alemanha em 24 de janeiro de 2020 — sendo um mês antes do primeiro caso da Itália (um dos países com mais casos entre março e abril). Já no Brasil, o primeiro caso foi confirmado em 26 de fevereiro de 2020. Em 17 de março, foi confirmada a primeira morte causada pelo vírus no

---

<sup>1</sup> Organização Mundial da Saúde (OMS-Brasil).c2020. Disponível em: <<https://www.who.int/eportuguese/countries/bra/pt/>>. Acesso em: 10 jul. 2020.

<sup>2</sup> *Transmission of 2019-nCoV Infection from an Asymptomatic Contact in Germany. The New England Journal of Medicine*, Nova Inglaterra, 05 de março de 2020. Disponível em: <<https://www.nejm.org/doi/full/10.1056/NEJMc2001468>>. Acesso em: 09 jul. 2020.

país. Conforme dados do Google Notícias<sup>3</sup> (atualizado em tempo real), mundialmente, são mais de 12.507.849 casos confirmados, mais de 6.890.914 recuperados, e mais de 560.460 mil mortes. No Brasil, há mais de 1.804.338 de confirmados, 1.185.596 recuperados e mais de 70.524 mortes. Isso, até dia 09 de julho de 2020, pois de minuto em minuto os números estavam sendo atualizados. Depois de declarada a pandemia pela OMS, foram tomadas diversas medidas nas áreas de saúde, segurança, educação, política, economia, religião, esporte, cultura, eventos e lazer para evitar o contágio da Covid-19. Além disso, algumas empresas mudaram suas abordagens de conteúdo nas redes sociais e blogs em favor disso.

E nesse sentido, na perspectiva desta pesquisa, se faz fundamental questionar: Qual o conteúdo que está sendo produzido pelas empresas para aproximar a organização do público? Principalmente quando vivemos momentos de grande comoção mundial, como com a pandemia do coronavírus. Então, como problema de pesquisa propomos: Como se comporta a comunicação organizacional de uma empresa durante o período da pandemia do coronavírus?

Nessa perspectiva, é que o trabalho em questão tem como objetivo geral compreender como as mudanças sociais de combate à pandemia do coronavírus afetou a comunicação organizacional do Nubank. Em relação aos objetivos específicos foi necessário em primeiro lugar, conhecer a comunicação organizacional da Nubank; após isso, contextualizar as mudanças sociais ocasionadas pelo combate à pandemia do coronavírus no mundo e no país e, por fim, analisar como essas mudanças afetaram a comunicação organizacional da empresa, especificamente nas redes sociais e no blog.

Justamente, a importância de perceber o comportamento das organizações nesse contexto é que justifica esta pesquisa que busca olhar a comunicação de uma empresa que já surge na era digital, e mantém boa relação com seu público nas redes sociais, mas que, como tantas outras, precisa se adaptar ao momento presente e as mudanças sociais impostas pela situação. Planos de comunicação e definição de estratégias corretas a cada público são fundamentais para que uma empresa funcione de forma adequada, seja reconhecida e tenha sucesso no mercado consumidor. Mas estar atento ao interesse do público conforme os contextos sociais que se apresentam e ter agilidade para mudar planos e projetos talvez seja o grande diferencial hoje da comunicação organizacional das empresas que atuam no disputado mercado consumidor. E sobre isso é o que se debruça o nosso estudo.

---

<sup>3</sup>Coronavírus (Covid-19). **Google Notícias**. [s.d.]. Disponível em: <<https://news.google.com/covid19/map?hl=pt-BR&mid=/m/02j71&gl=BR&ceid=BR:pt-419>>. Acesso em: 09 jul. 2020.

Esta monografia está dividida em três partes. O primeiro capítulo teórico tem como base a comunicação organizacional, no qual é relatada a história e o desenvolvimento no Brasil. Os autores utilizados foram principalmente a Margarida Maria Krohling Kunsch (1986, 2003, 2016) para desenvolver o conceito de comunicação organizacional, Gaudêncio Torquato (2009) também auxiliando no histórico e processo. Ainda foram referências autores como Wilson da Costa Bueno (2003, 2009) e José Antônio Martinuzzo (2013) para conceitos de comunicação empresarial, organizacional e estratégias. Já Maurício Tavares (2007) veio complementar as questões sobre planejamento da comunicação empresarial e, para conceitos e definições sobre estratégia, foi utilizada a obra do autor Rafael Alberto Pérez (2012).

No segundo capítulo teórico, foram abordados aspectos e conceitos sobre o surgimento da internet no Brasil e como foi o seu desenvolvimento, desde a *Web 1.0* à *Web 3.0*. Para contextualizar o assunto, foram utilizadas obras dos autores Pierre Lévy (1996, 1999), Manuel Castells (2003), entre outros. Como o trabalho é uma análise de redes sociais, foi necessário conhecê-las e entender suas demais ferramentas. Para compreender e conceituar termos fundamentais da pesquisa como “redes sociais” e “atores sociais” foi necessário a realização de leituras em obra da Raquel Recuero. Para fechar, o capítulo, fez-se necessário uma pesquisa sobre marketing, desde o composto mercadológico (ou mix de marketing), até chegar no marketing digital e suas demais estratégias. Para isso, foi utilizado um dos autores mais reconhecidos da área, Philip Kotler. Ainda, foram utilizados outros autores de artigos para complementar e atualizar o estudo.

Por fim, o terceiro capítulo apresenta o percurso metodológico e o quarto capítulo a análise das redes sociais: Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, e também do blog do Nubank, respectivamente. Para isso, em primeiro lugar foi feito o levantamento de todas as publicações do mês de março de 2020 e inseridas em um quadro. Após, conseguimos analisar como foi feita a comunicação da empresa nesse período de pandemia. Nas considerações finais, encerramos o estudo com um olhar sobre a pesquisa desenvolvida e os resultados alcançados.

## **2. A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

A comunicação organizacional não surgiu espontaneamente durante o processo de organização das empresas, no início da Revolução Industrial. Para chegar ao âmbito de ser considerada estratégica para as organizações percorreu um longo caminho que foi se desenvolvendo junto com a mudança de comportamento dos públicos. Assuntos que abordaremos nos próximos tópicos.

### **2.1 História e desenvolvimento no Brasil**

A década de 60 foi marcada pelo começo do desenvolvimento da comunicação organizacional. Alguns acontecimentos como as profissões de Jornalista e Relações Públicas serem regulamentadas, o primeiro curso de Relações Públicas e o desenvolvimento do “jornalismo empresarial” contribuiu para o momento. Tudo isso, marcado fortemente pelo clima autoritário desses anos de ditadura militar no país. Diz Kunsch (2003, p.168) que “o jornalismo empresarial, uma subárea significativa e pioneira da comunicação organizacional, forma com relações públicas e propaganda o tripé clássico que organiza os fluxos de irradiação das informações sobre as organizações.”

No final dos anos 60, caracterizada pela industrialização do sudeste brasileiro, “as empresas iniciaram um processo profissional de interlocução com seus públicos. Davam-se conta da necessidade de uma forte relação com os consumidores”, conforme Torquato (2009, p.08). A industrialização trouxe a produção em massa de produtos, acirrando a concorrência, fazendo com que as empresas começassem a sentir a necessidade de desenvolver uma relação mais próxima com seu público para venderem seus produtos e também, para ganharem credibilidade com seus clientes. Com o crescimento do número das indústrias tornou-se necessário que a comunicação dessas organizações fosse pensada com mais cautela.

Ao mesmo tempo, o movimento sindicalista começava a se organizar, desenvolvendo uma comunicação forte, através do jornalismo sindical que reivindicava questões trabalhistas e atacava fortemente as empresas. Era preciso reagir para preservar a imagem da organização, e por consequência, começaram a investir fortemente na assessoria de imprensa. De acordo com Torquato (2009), foi aberto um leque que contribuiu para sofisticar e ampliar as formas de expressão e estratégias persuasivas da comunicação das organizações com o público. E conforme Kunsch (2003, 169), “a assessoria de imprensa é uma das ferramentas essenciais nas mediações das organizações com o grande público, a opinião pública e a sociedade”.

Em 1967, foi fundada por Nilo Lucheti, a Associação Brasileira dos Editores de Revistas e Jornais de Empresas — a Aberje. Na Aberje, atuavam internamente jornalistas e relações públicas que desenvolviam boletins, revistas e jornais empresariais para as empresas. Segundo Torquato (2009, p.08):

Era um tempo de contundente disputa entre os profissionais de relações públicas, escudados em seus conselhos regionais, e os jornalistas, amparados pelos sindicatos profissionais. Ambas profissões, haviam sido regulamentadas por decreto-lei do governo autoritário.

Foi durante esse período que surgiu a primeira assessoria de jornalismo empresarial, fundada pelo jornalista Manuel Chaparro, a Programação e Assessoria Editorial (Proal). Percebe-se um grande avanço após surgir a primeira assessoria, pois a partir desse momento começa ser possível a aplicação de algumas ferramentas estratégias nas organizações.

Majoritariamente a cargo dos jornalistas no Brasil, conhecida mundo afora como atribuição de relações públicas, as atividades de assessoria de imprensa podem se incluir no rol das atividades do jornalismo institucional. Com vasto elenco de produções e ações, a assessoria é de grande valia para a comunicação organizacional institucional. (MARTINUZZO, 2013, p. 74)

Por ser uma área bastante compreendida como promissora, a assessoria de imprensa era um nicho muito competido por ambas profissões — relações públicas e jornalismo. No período de 1970 até 1980, o Jornalismo Empresarial foi uma área que cresceu de forma expansiva. O assunto tornou-se tão fundamental que uma disciplina de Jornalismo Empresarial foi criada na Universidade de São Paulo (USP).

Por outro lado, no período da ditadura militar, de 1964 até 1985, a profissão de relações públicas era bastante empregada. Utilizou-se diversas ferramentas da profissão, de acordo com Martinuzzo (2013, p. 49), os *press releases* eram muito utilizados na comunicação, para impor direcionamentos às coberturas jornalísticas. Porém, o período de criação foi bastante emblemático:

O ditador Emílio Garrastazu Médici, da Assessoria Especial de Relações Públicas (Aerp), que promovia pressões, garantia duplo vínculo empregatício a jornalistas e inundava as redações com textos adjetivados acerca das “glórias” governamentais. (MARTINUZZO, 2013, p.49)

Algo ainda muito lembrado é a censura, isso pelo marco da ditadura militar. Nos anos de 1970, as pautas dos meios de comunicação foram sendo submetidas a essa situação (TORQUATO, 2009). O impasse entre as duas áreas era extremamente visível, isso pelo fato dos jornalistas ocuparem espaços que pertenciam aos relações públicas. A interação entre as

organizações e a imprensa sempre era atribuída aos jornalistas, mesmo que fosse uma tarefa da regulamentação da profissão de relações públicas. Dentro das empresas essa situação começou a gerar disputas entre os profissionais.

Quando a ditadura chegou ao seu fim, o mercado da comunicação organizacional começou a desenvolver-se e expandir-se cada vez mais e as empresas sentiram a necessidade de construírem publicamente suas identidades (TORQUATO, 2009, p. 10). De acordo com Torquato (apud KUNSCH, 2009, p. 10):

A partir dessa escala de necessidades desdobravam-se os esforços e, em consequência, as visões diferenciadas em torno das estruturas capazes de assumir com maior competência as missões corporativas de planejamento e execução das ações de comunicação.

Nos anos 80, teve uma grande diminuição das equipes nas redações jornalísticas, pois, a principal escolha dos novos profissionais ao saírem da faculdade eram as assessorias de imprensa, dado que, proporcionavam melhores salários. Já os relações públicas não atuavam em redações, pois não eram aceitos como interlocutores (DUARTE e DUARTE, 2013, p.2).

A comunicação empresarial é muito mais que uma simples edição de *house-organ* realizado como atividade de assessoria e organização de eventos. Começou-se a estudar sobre o assunto mais profundamente, de acordo com Bueno (2009, p.8) “nos recém-criados cursos de pós-graduação em Comunicação, as dissertações e teses sobre a área começaram a se multiplicar.” Em 1983 foi realizado o I Congresso Brasileiro de Comunicação Empresarial, organizado pelo Contexto Comunicação e Pesquisa. Alguns anos após a Aberje realizou outros eventos focados na área da Comunicação Empresarial. Após começar a ser plenamente estudada, a comunicação empresarial passou a ser considerada estratégia a partir de 1990. Em concordância com Bueno:

O conceito de Comunicação Empresarial refinou: ela passou a ser considerada estratégia para as organizações, o que significa estritamente vinculada ao negócio, passando, também a ser comandada por profissionais com uma visão abrangente, seja da comunicação, seja do mercado em que a empresa ou entidade se insere. (2009, p. 09)

A comunicação organizacional surge a partir dos anos 90, mas só a partir dos anos 2000 ela se efetiva. Como por exemplo, em 2002, um grande acontecimento para a área é a criação da Associação Brasileira de Agências de Comunicação (Abracom). Seu principal objetivo era de defender os interesses de empresa que presta serviços de comunicação organizacional (MARTINUZZO, 2013, p.50). Como explica Martinuzzo, “figurando-se este fato como um exemplo do vigor desse campo de trabalho na atual sociabilidade midiaticizada, em que imagem é tudo.” (2013, p. 50)

Desde então, com todo avanço tecnológico, cultural, político e econômico na sociedade brasileira, a comunicação passou a expandir-se. As vagas na comunicação organizacional ampliaram, oportunizando espaços para profissionais da área e aumento no número de agências de comunicação. Consoante com Torquato (2009, p. 28): “A atividade no setor se sofisticou, ampliando o raio de ação. Nos últimos tempos a comunicação se fortaleceu no âmbito das administrações públicas — nos níveis municipal, estadual e federal — e na área política”.

Ademais, deve-se frisar que o ponto forte da comunicação organizacional são as estratégias, que se realizam através das ações e atividades que a empresa desenvolve para reforçar sua imagem com seus públicos. Para Kunsch:

Comunicação organizacional, como objeto de pesquisa, é a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos. (...) Fenômeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam, a comunicação organizacional configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade. (2003, p. 149)

E, nessa perspectiva, hoje há diversos cargos dentro do setor de comunicação — entretanto nem sempre dentro das empresas há profissionais especializados na área. Entre os profissionais aptos a trabalharem na comunicação, podemos citar o profissional com formação em Relações Públicas (RP), com formação em Publicidade e Propaganda (PP) e/ou Marketing, formado em Jornalismo ou outras correlatas (como produção editorial e produção em mídia audiovisual, por exemplo). Apesar dessa especificidade de formação, nem todas as empresas possuem esses profissionais específicos no setor. Esse é um dos motivos que leva as empresas a não atingirem todos os seus objetivos com a comunicação, pois quando há mais profissionais aptos para trabalhar na área e suas especificidades há maior probabilidade de obter sucesso.

Para Kunsch (2003) um dos principais aspectos para ser considerado quando falamos da comunicação organizacional é que o sistema comunicacional é fundamental para o processo das funções administrativas internas e do relacionamento das organizações com o meio externo. A comunicação organizacional, conforme Kunsch (2003), apresenta-se de diferentes maneiras que permeiam suas atividades: a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa. Essas identificadas como comunicação organizacional integrada. A ideia central de uma comunicação integrada é de que todos esses âmbitos da comunicação possam atuar harmoniosamente em prol da instituição.

A comunicação administrativa trata dos processos e dos procedimentos de dentro da empresa, como por exemplo, mostrar aos funcionários seus devidos deveres.

Administrar uma organização consiste em planejar, coordenar, dirigir e controlar seus recursos de maneira que se obtenham alta produtividade, baixo custo e maior lucro ou resultados, por meio da aplicação de um conjunto de métodos e técnicas. Isso pressupõe um contínuo processo de comunicação para alcançar tais objetivos (KUNSCH, 2003, p. 152).

Portanto, como mencionado acima, tem por objetivo auxiliar na organização da empresa, facilitando seus processos, interligando todos os colaboradores com as chefias e vice-versa. É a comunicação que estabelece procedimentos administrativos.

Já a comunicação mercadológica, possui o intuito de vender os produtos e serviços da corporação, trabalhando com o marketing e as vendas. Seus objetivos são a divulgação publicitária dos produtos.

É a área do Marketing que deve estabelecer os parâmetros e fornecer os subsídios necessários para toda a criação e organização da comunicação mercadológica. A propaganda, a promoção de vendas e todas as outras ferramentas que compõem o mix da comunicação de marketing têm de ser abastecidas com informações colhidas com pesquisas de mercado e do produto, que normalmente estão a cargo do departamento ou setor de marketing das organizações. (KUNSCH, 2003, p. 162)

A coordenação da comunicação mercadológica fica sob responsabilidade do setor de marketing da empresa, pois a divulgação de produtos sempre foi papel da publicidade e propaganda.

Já a comunicação institucional, segundo Tavares (2007), é o conjunto de ações que visa divulgar informações aos públicos de interesse sobre os objetivos, as práticas, as políticas, e ações institucionais da organização, construindo, mantendo ou melhorando a imagem da empresa no mercado perante esses públicos. Uma comunicação institucional começa ser moldada através de cargos e funções estruturadas, contando com o trabalho de profissionais formados. De acordo com Kunsch (2003), dentro da comunicação institucional está situado o jornalismo empresarial, relações públicas, assessoria de imprensa, editoração multimídia, imagem corporativa, propaganda institucional, marketing social e marketing cultural.

E ainda temos a comunicação interna, que é voltada às ações e informações repassadas através de canais de comunicação para engajar os funcionários e colaboradores com a empresa. Algumas técnicas e canais que podem ser utilizados, são publicações internas como os *house organs* — boletins, jornais, revistas, entre outros (TAVARES, 2007). Ainda, conforme o autor, a comunicação interna é a comunicação que interliga a empresa e seus funcionários, abrangendo a comunicação entre os departamentos, órgãos, unidades e as

pessoas; a comunicação entre chefias; a comunicação entre funcionários e chefia direta, como supervisores e gerentes, chefia indireta, como diretores e presidentes.

A comunicação interna demanda que os profissionais envolvidos possuam motivação, incentivo e integração entre eles, para assim, realizar uma comunicação com eficácia. O primeiro público da organização deve ser considerado o público interno e por isso a comunicação com esse público precisa ser muito bem trabalhada, pois irá refletir no relacionamento com os clientes.

Enfim, a comunicação organizacional integrada requer uma harmonização no trabalho dos diferentes profissionais que estão responsáveis pela condução das ações das diferentes subáreas da comunicação e deve utilizar-se de todos os espaços virtuais ou presenciais em que se encontram o público-alvo de uma organização.

Apesar de o desenvolvimento dos trabalhos estar ligado a profissionais de diferentes áreas, os jornalistas ainda são a maioria, conforme pesquisa realizada pelo Data Aberje em 2005, mencionada por Martinuzzo em sua obra (2013, p.108). A formação dos líderes das áreas de comunicação organizacional fica entre: jornalistas 48%, publicidade e marketing 18%, relações públicas 15%, área de humanas 14%, área de exatas 3%, outras áreas 2%. Já outra pesquisa também mencionada na obra do autor, feita pelo Ibope para a FSB Comunicação revela dados da formação multidisciplinar dos profissionais que trabalham na área: jornalismo 36%, administração 15%, marketing 12%, publicidade 11%, comunicação 8%, relações públicas 7%, letras 6%, economia 3% e direito 2%. As pesquisas mostram a heterogeneidade na atuação de profissionais na comunicação organizacional no país (MARTINUZZO, 2013, p.109).

Além disso, para dar conta de todas as funções que um comunicador organizacional realiza, como planejar, executar e também avaliar, é necessário um diálogo com as diferentes áreas da comunicação social e também do marketing para obter uma visão ampla e completa sobre essa área de comunicação (MARTINUZZO, 2013, p. 110).

Outro ponto a ser levantado, é relacionado a produção das mensagens/discursos gerados pelas empresas. Com diversos meios de comunicação e diversos públicos, faz-se necessário que o discurso seja adaptado para ser adequado, pois cada público possui uma linguagem mais específica. Através da identificação desses públicos e seus devidos interesses torna-se um pouco mais fácil a criação dessas mensagens. É preciso destacar que o discurso deve ser o mesmo para todos os públicos da empresa, porém, adaptado com linguagens diferentes e para os diferentes veículos. Para isso, um planejamento e definição de estratégias de comunicação e marketing alinhados faz-se essencial. Assunto a ser abordado na sequência.

## 2.2 Planejamentos e estratégias de comunicação

O desenvolvimento de planejamentos se faz diário nas nossas vidas. Planejamos a todo momento, e muitas vezes sem nem perceber. Planejamos o que faremos a curto, a médio e a longo prazo — isso, para tornarmos a rotina mais organizada e termos bons resultados na vida pessoal e profissional. Não é diferente dentro de uma organização. Nesse ambiente muito mais, pois é indispensável que uma comunicação seja bem estruturada e planejada.

As empresas, apesar de muitas vezes identificarem a necessidade da comunicação, nem sempre organizam o setor de comunicação de forma adequada. Às vezes, as ações de comunicação são simplesmente feitas, sem nenhum prévio estudo do produto ou serviço, sem definição de ações ou verbas, estudos sobre os canais de comunicação, estabelecimento do público de interesse ou muito menos é criada a *persona* — personagens fictícios que são criados para representar os diferentes tipos de usuário dentro de um alvo demográfico, com atitude e/ou comportamento definido, que são utilizados como uma ferramenta ou método de segmentação de mercado — para o qual será oferecido o serviço, usual na área de publicidade e marketing.

Segundo Kunsch (2003, p.207), “o planejamento não se restringe ao que fazer, de que modo e com que recursos. É um processo complexo que exige conhecimentos, criatividade, análises conjunturais e ambientais”. Isto posto, é notória a importância de um profissional que conheça e entenda sobre planejamento da comunicação para que além de torná-la eficiente, torne-a eficaz e efetiva — três termos fundamentais no processo de planejamento.

Eficiência significa fazer bem feito, de maneira adequada, com redução de custos, desempenho competente e rendimento técnico. Eficácia liga-se a resultados - em função dos quais é preciso escolher alternativas e ações corretas, usando para tanto conhecimento e criatividade para fazer o que é mais viável e certo. Efetividade relaciona-se com permanência no ambiente e perenidade no tempo, no contexto da obtenção dos objetivos globais. (KUNSCH, 2003, p. 205)

Ademais, a comunicação pode existir de forma organizada ou desorganizada dentro da empresa e, conforme Kunsch (2007), as organizações que prezam por uma comunicação organizada são as que valorizam a importância de um planejamento adequado, e as organizações desorganizadas não investem e muito menos utilizam um planejamento da comunicação.

Também é preciso definir os tipos de planejamento:

Os enfoques mudam de acordo com a formação e a experiência profissional de cada um, passando das dimensões do nível macro - como planejamento, econômico e social - às dimensões mais específicas - como o planejamento de relações públicas, de marketing, etc. (KUNSCH, 2003, p. 204).

Esse processo da comunicação deve ser realizado através de uma preparação e de organização dos responsáveis pelo setor. Para isso, o planejamento da comunicação requer o desenvolvimento de um diagnóstico, que é fundamental para levantar dados sobre a empresa, como por exemplo, as principais características, o que oferece de serviço e/ou produto, análise do mercado, concorrentes, etc. Somente após feito esse levantamento de dados e realmente o profissional ter conhecimento das condições atuais da empresa é que pode-se pensar nas estratégias.

Para a definição da estratégia de comunicação que será adotada pela empresa e o estabelecimento das ações que irão concretizar os objetivos de comunicação é preciso levar em conta prioridades, pensando nos objetivos a serem atingidos. Também é fundamental ser criativo para explorar todos os recursos e meios possíveis que devem ser propostos no plano. Mas é claro que sem esquecer de fazer o melhor uso do investimento financeiro.

Feita a proposta das ações, o próximo passo é identificar a forma de mensuração dos resultados, pois é imprescindível fazer esse levantamento durante ou após a execução de cada uma das ações propostas no plano. Essa medição é realizada para que se possa analisar se o que está sendo realizado cumpre com o resultado proposto e se tem o efeito esperado. Kunsch (2003), explica que, em caso de uma avaliação negativa, é necessária a revisão do plano para um próximo período de execução.

Na sua estrutura, o plano de comunicação deve definir objetivos, metas, estratégias, planos de ação, formas de mensuração ou controle e investimento. Tavares (2007) destaca que há planos específicos de comunicação: plano de comunicação para a internet; plano de comunicação interna; plano de comunicação com ênfase em promoção de vendas e merchandising; plano específico de comunicação para campanha eleitoral e plano de comunicação empresarial integrada. Dessa maneira, é necessário que o responsável pela comunicação da empresa realize um planejamento adequado, identificando se é preciso mudar as estratégias de comunicação nas redes sociais e site ou inserir novas ações, conforme as demandas internas e externas.

Quando o plano está finalizado é hora de executar as ações propostas, e é quando efetivamente irá se mensurar os resultados com instrumentos já previstos. O ciclo do planejamento da comunicação acontece na sequência do desenvolvimento do diagnóstico, planejamento, execução e avaliação dos resultados. De forma intercalada, o setor de comunicação de uma organização, de período em período, seja semestral, anual ou bianual, vai desenvolvendo esse ciclo (KUNSCH, 2003).

Ainda, para que o planejamento da comunicação na organização esteja em sintonia com os acontecimentos sociais, considerando que toda organização é um microsistema que compõe um macrosistema junto com os órgãos de governo, fornecedores e público (CURY, 2000 apud KUNSCH, 2003), é preciso que o planejamento seja estratégico e avalie, constantemente, a situação atual e futura da sociedade como um todo. Uma organização não pode estar isolada pois é constantemente atingida pelo impacto do ambiente onde está inserida e pela tecnologia. Além disso, o autor explica que, “o planejamento ajuda a transformar as estratégias pretendidas em estratégias realizadas, tomando o primeiro passo que leva finalmente à implementação.” (MINTZBERG, 2001, p.258 apud DORNELLES, 2012, p.18).

O significado de estratégia pode ser denotado como a capacidade que uma organização desenvolve para analisar alguns cenários e desta maneira, definir posicionamentos conforme as necessidades de adaptação ao ambiente externo (BASEGGIO apud DORNELLES, 2012, p.19). A palavra estratégia, por si só abarca uma variedade de usos do seu significado, visto que tem origem no ambiente militar e que designa o planejamento do exército para vencer o inimigo, considerando o conhecimento que se tem do mesmo. A ideia no planejamento estratégico de guerra é vencer o inimigo surpreendendo o mesmo com ações que ataquem seu ponto fraco e que dificultem a reação. A estratégia pode ser compreendida a partir de sete maneiras: estratégia como antecipação, decisão, método, posição, marco de referência, perspectiva e relação com o entorno (PÉREZ, 2012). Para entender sobre cada uma, Pérez (2012, p.220-222) determina que a estratégia cumpra essas sete funções:

1. Ajuda-nos a tomar pulso das mudanças do mundo, visualizar o futuro e reorientar nossas metas;
2. Determina os interlocutores de uma organização com os públicos relevantes em função das metas estabelecidas;
3. Identifica as brechas de percepção entre como nós nos vemos e como os outros realmente nos veem;
4. Elege e define a linha diretriz que se supõe permitir alcançarmos nossas metas;
5. Estabelece um padrão de conectividade objetivo que deveríamos reconfigurar para seguirmos a rota prevista;
6. Dá coerência e concentra esforços na rota definida, pondo ordem e facilitando as demais decisões;
7. Ajuda-nos a anteciparmos-nos e a administrar nosso futuro, adaptando o entorno aos nossos interesses. (apud MACHADO, 2020, p. 67)

Pode-se dizer que o planejamento estratégico surgiu no fim da década de 1950 e início da de 1960, como uma “resposta das organizações para fazer frente aos novos desafios ambientais e às mudanças que vinham ocorrendo na época no macroambiente social.” (KUNSCH, 2003, p. 231). Já de 1930 a 1950, o período de turbulência era reativo. Segundo Kunsch, “as mudanças já eram mais rápidas, mas o futuro ainda podia ser previsto com base

no passado.” (2003, p. 232). Nos anos seguintes, 1950 a 1960, era caracterizado como antecipatório ou proativo, pois as organizações já podiam antecipar-se e também planejar suas mudanças. De 1970 a 1980, as empresas necessitaram explorar a turbulência ambiental e assim realizarem grandes mudanças que exigiam planejamento e gestão estratégica, com respostas rápidas e flexíveis. Já a partir de 1990, foram necessárias adaptações considerando o ambiente criativo. Além disso nesse período também tornou-se necessário, provocar a administração de surpresas estratégicas. Explica Ansoff (1993, p. 45):

1) A questão surge repentina e inesperadamente. 2) Cria problemas novos, com os quais a empresa possui experiência anterior e muito limitada. 3) A falta de reação leva a uma importante perda financeira ou à perda de uma grande oportunidade. 4) A necessidade de reação é urgente e a reação não pode ser empreendida com rapidez adequada pelos sistemas e procedimentos normais. (apud KUNSCH, 2003, p. 233)

Mas, é um fato que as maiores transformações na sociedade ocorreram na década de 1990. De acordo com Kunsch (2003, p.233) é necessário concordar com o autor (ANSOFF, 1993), pois essas grandes mudanças influenciaram não só nas pessoas mas também nas organizações. Por este motivo, é cada vez mais necessário que as surpresas sejam administradas, pois com toda essa incerteza global, apenas as organizações criativas e inovadoras irão sobreviver. (KUNSCH, 2003, p.233).

Em relação à evolução conceitual do planejamento, pode-se dizer que teve algumas fases. A primeira delas foi relacionada ao planejamento financeiro na década de 1950. A segunda fase, que ocorreu nos anos de 1960, foi a do planejamento de longo prazo. Segundo Kunsch, o foco era “projetar o futuro e verificar tendências, a partir dos indicadores do presente e do passado.” (2003, p. 234). Com o fato do planejamento organizacional de longo prazo ter sido limitado e incapaz pois não levava em consideração os impactos que as mudanças do ambiente podem causar na organização, a partir de 1970, começou-se a dar atenção ao planejamento estratégico. (TAVARES, 2000, p. 23-6 apud KUNSCH, 2003, p. 234).

O planejamento estratégico utilizou e utiliza até hoje da análise ambiental externa e interna, conhecida como análise *Swot* (dos termos em inglês de *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* and *Threats*). É notório que os cenários internos e externos estão sempre em mudança, são incertos, portanto, é necessário o conhecimento sobre a organização, e a identificação das tendências para formular melhor as estratégias. Assim, facilmente serão enfrentadas as situações de instabilidade que podem prejudicar uma empresa em seu desenvolvimento. (BASEGGIO apud DORNELLES, 2012, p.19). Para Baseggio, “a análise

de cenários apresenta, então, indicadores que permitem lidar com mudanças tecnológicas, políticas, demográficas, culturais e outras, em diversos mercados, possibilidade visualizar e entender desafios. [...] (apud DORNELLES, 2012, p.19)”.

O planejamento tornou-se estratégico quando começou a considerar a análise ambiental, ou seja, os pontos fortes, fracos e as oportunidades e ameaças. É, uma ferramenta bastante útil para “reforçar os posicionamentos e atributos organizacionais, bem como promover a visibilidade e o engajamento dos públicos com os quais a organização se relaciona. (MOURÃO, 2013)”. É oportunidade para as empresas repensarem o seu existir, ao definirem sua visão, missão e valores, com os quais embasam todos os seus comportamentos:

O planejamento estratégico oferece às empresas e instituições instrumental para que se tenha claro qual é a missão institucional (razão de ser), a visão (posicionamento que se quer da organização em determinado período de tempo), os valores que norteiam a ação produtiva e gerencial, os macro-objetivos principais e o elenco de ações e metas que guiará a organização ao alcance do patamar vislumbrado na visão. (MARTINUZZO, 2013, p. 88)

Através de um plano estratégico, uma organização consegue definir como pensa e faz, onde e como caminha, aonde deseja chegar e como vai avançar (MARTINUZZO, 2013, p.89). A análise SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities e threats*), denominada assim por Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand e Joseph Lampel, também é conhecida no Brasil como análise FOFA (pontos fortes, oportunidades, pontos fracos e ameaças) e auxilia em uma análise do ambiente interno e externo das organizações. Essa análise é necessária para o desenvolvimento da empresa e dos negócios, pois através da percepção do ambiente interno e externo, torne-se mais aparente, mais visível o comportamento da empresa e dos públicos e com isso, faz-se possível obter um olhar à frente no desdobramento da mesma.

É fato que um planejamento estratégico não trata apenas desta análise, pois engloba todas as etapas de um planejamento, trazendo elementos novos. Uma das partes principais, como já vimos, é o diagnóstico da organização, acrescentado da definição de sua missão, visão e valores. Também agrega os objetivos, programas, metas, reputação, públicos, comunicação e ambiente midiático. Após isso faz-se necessário atentar-se ao posicionamento — que define como será trabalhada a imagem da organização. Os macro-objetivos também são imprescindíveis nesse planejamento, definir o público-alvo, os objetivos e atividades. Um catálogo de atividades também é importante, pois auxilia em o que fazer, por que, como, quem, quando, onde e quanto. Por fim, mas não menos importante nesse processo, como já informamos, é a avaliação — através de pesquisas, análises, revisões e atualizações

(MARTINUZZO, 2013, p. 92-94). O grande diferencial é que um planejamento estratégico terá sempre um olhar para dentro da empresa e para o mercado competidor, na tomada de decisão a cada fase a ser construída e implementada.

Que a comunicação é algo fundamental para as empresas já foi mencionado, é primordial não só para a imagem de uma empresa, mas para desenvolver conexões, relacionamento e também emissão de mensagens internas e externas. Segundo Baseggio (2012, p22) “a comunicação nas organizações abrange todas as formas e práticas de comunicação nas empresas e identifica seu conceito público e sua imagem”. Com a comunicação a empresa não só ganha voz mas tem a possibilidade de envolver-se ainda mais com seu público. Segundo Baseggio:

Coordenada e produzida a partir de uma visão dos negócios e ligada às suas estratégias gerais, a comunicação é um processo em que se estabelecem os significados, possibilitando relações de longo prazo. À organização cabe a ciência de que, ao mesmo tempo em que desenvolve e oferece produtos e serviços, produz também comunicação, e esta faz parte do dia a dia, assim como permeia todo o seu negócio. (apud DORNELLES, 2012, p.22)

Públicos são fundamentais para que a empresa desenvolva-se, sem eles uma organização não poderá existir. Por isso, é necessário que eles sejam identificados, conhecidos, classificados e também segmentados, para assim as ações de comunicação serem úteis (linguagens, canais, estratégias, etc.) (BASEGGIO apud DORNELLES, 2012, p.22). Menciona Kunsch (2003, p. 245) que as organizações modernas precisam planejar, administrar e pensar estrategicamente a comunicação antes de posicionar-se perante a sociedade. A autora ainda propõe quatro princípios que devem ser levados em conta:

Primeiro, a organização deve ter consciência da importância de fazer o planejamento estratégico como metodologia gerencial ou técnica administrativa capaz de direcionar suas atividades com vistas em resultados eficazes que correspondam às demandas e às necessidades do ambiente. [...] Em segundo lugar, a área de comunicação/relações públicas precisa ocupar um espaço estratégico na estrutura organizacional. Isto é, deve estar subordinada à cúpula diretiva e participar da gestão estratégica. [...] Um terceiro princípio está relacionado com a capacitação do executivo principal, responsável pela comunicação, e da equipe que conduzirá o processo. Estes precisam estar preparados e deter conhecimentos técnico-científicos sobre planejamento estratégico, sobre o campo das ciências da comunicação e, especificamente, sobre relações públicas e marketing, para inserir os aspectos institucionais e mercadológicos no plano estratégico da comunicação organizacional. Por fim, a valorização de uma cultura organizacional corporativa, em que se crie possibilidade efetiva de participação das pessoas, envolvendo-as no processo de formulação do planejamento estratégico [...] (KUNSCH, 2003, p.245-246).

Além de tudo, a elaboração de um plano estratégico de comunicação precisa ser pensada a partir da decisão das autoridades de uma organização, isso, após ouvir especialistas e profissionais de comunicação que atuam internamente e em empresas, assessorias e

agências de comunicação. (KUNSCH, 2003, p. 247). Uma organização que já nasceu na era digital, também deve utilizar-se de recursos do planejamento estratégico para diferenciar-se no mercado hoje em dia. A evolução da comunicação, assim como o desenvolvimento de um bom planejamento estratégico e o posicionamento da comunicação num relacionamento direto com os gestores, são fatores imprescindíveis para que a empresa tenha sucesso frente aos concorrentes. Fato que se intensifica quando analisamos as mudanças trazidas com o desenvolvimento tecnológico, que transformou a comunicação na era digital. Assunto que abordaremos no próximo capítulo.

### 3. A COMUNICAÇÃO NA ERA DIGITAL

A sociedade se utiliza das tecnologias para construir e manter relacionamentos, tornando a comunicação cada vez mais rápida e acessível. O desenvolvimento da internet conectou as pessoas e as organizações ao redor do mundo e com as redes sociais as empresas têm a liberdade de desenvolver conteúdo e estratégias de comunicação com públicos diversos, em diferentes linguagens, na busca de relacionamentos mais duradouros. Assuntos que abordaremos neste capítulo.

#### 3.1 A internet e as redes sociais digitais

É fato que a internet e as redes sociais digitais estão cada vez mais presente na vida e no cotidiano da sociedade, conforme já abordamos na pesquisa da Global Digital Report 2019, mundialmente são mais de 4,3 bilhões de usuários de internet. Hoje, pode-se dizer que vivemos em uma cultura da internet, mais especificamente, uma cibercultura, que para Pierre Lévy (1999, p.17) é como um "conjunto de técnicas (materiais e intelectuais), de práticas, de atitudes, de modos de pensamento e de valores que se desenvolvem juntamente com o crescimento do ciberespaço".

Pela circunstância da internet estar tão presente no dia a dia de todos, pode-se dizer que hoje ela tem uma grande notoriedade. As pessoas podem trabalhar, comunicar-se com outras pessoas sem nem sair de casa, estudar, ler livros e fazer compras *online*. Mas, mais do que dentro das casas, a internet hoje é comum dentro das pequenas e grandes empresas. A maior parte dos compromissos e atividades de uma organização é ou pode ser feita através do uso da rede. Conforme Lévy:

Considerar o computador apenas como um instrumento a mais para produzir textos, sons ou imagens sobre suporte fixo (papel, película, fita magnética) equivale a negar sua fecundidade propriamente cultural, ou seja, o aparecimento de novos gêneros ligados à interatividade. (1996, p.41).

O surgimento da internet tem relação com o período da Guerra Fria nos anos de 1960, pois, conforme Giles (2010), a internet surgiu através de um projeto do exército norte-americano. Foi então denominada como *Arpanet* e desenvolvida pelo Departamento de Defesa dos Estados Unidos junto aos centros universitários de computação. De acordo com Castells (2003), foi criada por um programa chamado *Information Processing Techniques Office*, em 1962, com o intuito de melhorar as pesquisas da área de comunicação interativa. Ainda, conforme Castells (2003), as primeiras universidades a usarem a Arpanet foram a Universidade da Califórnia (de Los Angeles e de Santa Bárbara) e a Universidade de Utah

em 1969. Logo, dos computadores grandes e pesados passou-se para liberação da conexão da *Arpanet* para pessoas fora do ambiente universitário — que foram chamadas de turistas. Os turistas utilizavam a rede para ferramentas de correio eletrônico e envio de arquivos para outras pessoas. Tudo isso tornou-se um impasse para o governo, pois acreditavam estar investindo à toa com essas conexões para os turistas.

A partir do ano de 1983, a *Arpanet* passou a ser usada para pesquisa e abandonou as atividades militares. Constata-se a partir desse momento, que a facilidade de comunicação ofertada por esse meio de comunicação ganhava cada vez mais espaço. No ano de 1991, foi lançada uma criação realizada pelo programador Tim Berners-Lee e pelo cientista da computação Robert Cailliau, a *World Wide Web* (rede de alcance mundial). Esse software, portanto, podia obter e somar informações de qualquer outro computador que estivesse conectado na internet. A partir deste momento, começaria a quebrar os paradigmas de que a internet poderia ser feita apenas para estudos e pesquisas ou para ações militares. Esse período, foi definido como Web 1.0, pois é quando todos os sites com textos e imagens eram completamente estáticos (LOTH, et al., 2019, p. 39). De acordo com Coutinho Junior (2007), conforme citado por Loth, et al. (2019):

A primeira geração da Internet teve como principal atributo a enorme quantidade de informação disponível e a que todos podíamos aceder. No entanto, o papel do utilizador nesses cenários era o de mero espectador da ação que se passava na página que visitava, não tendo autorização para alterar ou reeditar o seu conteúdo.

Já em 2004, deu-se início à interação na internet. A Web 2.0, possibilitou que os usuários produzissem, e a partir de então comesçassem também a colaborar. Ainda, tudo começou a ser acessado e publicado de maneira instantânea. O termo Web 2.0 foi falado pela primeira vez em uma sessão de *brainstorming* entre as empresas americanas *MediaLive International* e a *O'Reilly*. (LOTH, et al. 2019, p.40) Dessa maneira, a participação, a interação e a colaboração passaram a ser os principais objetivos do termo mencionado. Identifica-se que a partir dessas teorias, surgiram diversos sites e blogs pois as pessoas começaram a possuir a liberdade de produzirem conteúdos para que outras pessoas pudessem consumir. Esse, portanto, seria o início da produção de conteúdo na internet, o que alguns anos após, começou a servir como uma estratégia de marketing de muitas empresas.

É de suma importância salientar que antes mesmo de começarem a falar sobre a Web 2.0, já havia menções sobre a Web 3.0. Ela foi anunciada pela primeira vez em 2001, no artigo “Web Semântica: um novo formato de conteúdo para a Web que tem significado para computadores e vai iniciar uma revolução de novas possibilidades” de Tim Berners Lee, James Hendler e Ora Lassila, onde os autores mencionam a Web 3.0 como Web Semântica.

Nele, os pesquisadores apresentaram a importância na vida dos seres humanos e as facilidades que poderiam ser alcançadas com essa tecnologia. (LOTH et al., 2019, p. 41).

Segundo Berners Lee (2007):

A Web Semântica é sobre a colocação de arquivos de dados na web. Não é apenas uma web de documentos, mas também de dados. A tecnologia de dados da Web Semântica terá muitas aplicações, todas interconectadas. Pela primeira vez haverá um formato comum de dados para todos os aplicativos, permitindo que os bancos de dados e as páginas da web troquem arquivos. (apud LOTH et al., 2019, p.41).

Contudo, a Web 3.0 ou Web Semântica pode ser definida como a tecnologia possuída hoje pela grande maioria, com a colaboração dos usuários, interação, e até recentemente inteligência artificial (é um nicho da área da tecnologia a capacidade humana ou a inteligência humana). Como diz o site RockContent<sup>4</sup>, foi um marco na era da rede mundial de computadores, pois além de solucionar as preocupações dos usuários internautas, como a segurança, também, são aliadas aos usuários na produção de conteúdo.

Porém, o início dessa trajetória da Web no Brasil teve início em 1988, quando era utilizada a *Bitnet* (uma rede de troca de mensagens), e esse primeiro uso da internet foi feito pelo Laboratório Nacional de Computação Científica (LNCC), patrocinado pelo CNPq. Ainda no mesmo ano, a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp) conectou-se à *Bitnet* e à *Hepnet* (High Energy Physics Network), dessa maneira, demonstrando o interesse na Internet. No ano seguinte a Universidade do Rio de Janeiro<sup>5</sup> também realizou a conexão com a *Bitnet*, sendo a terceira conexão internacional do Brasil. Em 1991, já havia um grande crescimento nas redes montadas em três instituições acadêmicas, e por meio dela, poucos estados ainda não estavam ligados à rede (CARVALHO; ARITA; NUNES, 1999, p. 3). "A organização das redes brasileiras, no final de 1991, foi eminentemente cooperativa, onde cada instituição participante custeava seu enlace de telecomunicação ou para o Rio ou para São Paulo" (STANTON, 1998. apud CARVALHO; ARITA; NUNES, 1999, p. 3).

Em 1996 começaram a surgir os primeiros portais da Internet, o Zaz e o UOL. No ano de 2000, deu-se início nas primeiras provedoras com acesso grátis, porém ainda com uma conexão discada ou *dial up* (esse tipo de internet operava apenas com uma linha telefônica e um provedor pago e ela só funcionava através de um telefone, portanto, a linha

<sup>4</sup> Web 3.0: conceito, aplicações e impactos para as empresas, **Rock Content**, Belo Horizonte, 17 de junho de 2019. Disponível em: <<https://rockcontent.com/blog/web-3-0/>>. Acesso em: 04 jun. 2020.

<sup>5</sup> Internet comercial brasileira completa 20 anos, **Estadão**, São Paulo, 04 de Maio de 2015. Disponível em: <<https://link.estadao.com.br/noticias/geral/internet-comercial-brasileira-completa-20-anos.10000029408>>. Acesso em: 12 mai. 2020.

ficava ocupada quando a internet estava ligada). Além disso, é necessário salientar que a velocidade máxima desse tipo de internet era de 56 Kbps. Ainda no mesmo ano, surgiram as conexões de banda larga (uma conexão que permite navegar em alta velocidade), onde o valor mínimo de velocidade é de 128 Kbps. Em 2004, veio o estouro das redes sociais através do Orkut, logo adiante, o Facebook que até hoje é extremamente utilizado pelos brasileiros.

Com as informações chegando rapidamente nas telas de computadores e smartphones, facilmente pessoas de diferentes lugares conseguem interagir, compartilhar fotos e informações, mandar áudios, vídeos, etc. São as tecnologias da informação e da comunicação reformulando o desenvolvimento dos relacionamentos. Nessa perspectiva e com a praticidade das redes sociais, o contato entre as pessoas tornou-se cada vez mais frequente e acessível, e por isso mesmo, precisaram ser analisados.

Para começar a compreender essas redes sociais muitos estudos foram desenvolvidos. Raquel Recuero foi uma das pesquisadoras brasileiras pioneiras e que fez uso de termos específicos para explicar as relações estabelecidas na rede digital. Entre os termos a serem melhor definidos, ator social é um dos mais utilizados e que, conforme Recuero (2009, p.25): "trata-se das pessoas envolvidas na rede que se analisa. Como partes do sistema, os atores atuam de forma a moldar as estruturas sociais, através da interação e da constituição de laços sociais." Outro termo que tem grande repercussão são 'redes sociais' que para Recuero (2009, p.24) são definidas como um conjunto de dois elementos: atores (pessoas, instituições ou grupos; os nós da rede) e suas conexões (interações ou laços sociais). Os atores sociais são representados pelas suas redes como *Facebook*, *Instagram*, *Twitter*, ou até mesmo por um *blog*, pois são as pessoas que utilizam as redes sociais e as conexões — são os laços sociais, que segundo a autora, são formados através da interação social entre os atores.

Já em relação à interação é "aquela ação que tem um reflexo comunicativo entre o indivíduo e seus pares, como reflexo social" (RECUERO, 2009, p.31). Ela se faz presente, principalmente, nos sites de redes sociais, como Facebook, Instagram, Twitter (que abordaremos de forma mais específica mais na frente). Por exemplo, no *Facebook*, a interação pode ser observada através de um comentário em uma publicação, por uma mensagem privada, por curtidas, etc. No *Instagram*, podemos observar a interação através dos comentários nas fotos, as curtidas, mensagens diretas, respostas em *stories* — por mensagem ou votação em uma enquete, por exemplo. No *Twitter*, a interação é notada através das menções, das respostas nos *tweets*, nas mensagens diretas e também pelo uso de *hashtags*. Já em sites e/ou blogs a interação pode ser feita através de comentários, alguns sites comerciais por exemplo até possuem *chat online* para atender e tirar dúvidas de seus clientes.

Recuero (2009, p. 94) defende que: “a expressão das redes sociais na Internet pode ser resultado do tipo de uso que os atores sociais fazem de suas ferramentas (os sites de redes sociais)”. Para a autora, as redes sociais na internet podem ser de dois tipos: as redes emergentes e as redes de filiação ou redes de associação. As redes emergentes são relacionadas à interação entre os usuários (ou atores sociais): “São redes cujas conexões entre os nós emergem através das trocas sociais realizadas pela interação social e pela conversação através da mediação do computador.

Para analisar as trocas sociais nesse tipo de rede, portanto, investigamos os comentários trocados, as conversações, a rede “viva”. Essas redes, portanto, são mais visíveis nos espaços de interação dos sites de redes sociais, tais como comentários, recados, conversações, etc. (RECUERO, 2009, p.95).

Já as redes de filiação ou de associação, são mais estáveis e também estáticas. Ademais, essas redes podem ser muito grandes, pois para manter esses laços não exige custo algum do ator social. Enquanto elas não forem deletadas pelo usuário, vão permanecer ali, mesmo, sem nenhum tipo de interação entre os atores ou investimento (RECUERO, 2009, p.98). Um exemplo de rede de filiação é a lista de amigos no Facebook ou, a lista de pessoas que um usuário segue no Instagram ou Twitter. De acordo com Recuero (2009, p.97):

Nas redes de filiação, há apenas um conjunto de atores, mas são redes de dois modos porque é estudado um conjunto de eventos aos quais um determinado ator pertence. Chama-se rede de dois modos porque são medidas duas variáveis: além dos atores-indivíduos são observados os eventos. Cada um desses eventos é, ainda, um elemento de conexão de um conjunto de atores. As redes de filiação seriam, assim, constituídas de dois tipos de nós: os atores e os grupos. Esses nós se relacionariam por conexões de pertencimento.

Para compreender ainda melhor as redes sociais, é necessário entender o conceito: “os espaços utilizados para a expressão das redes sociais na Internet” (RECUERO, 2009, p. 102). Em Boyd & Ellison (2007) apud Recuero (2009, p. 102), os sites de redes sociais são definidos como sistemas que permitem: “i) a construção de uma persona através de um perfil ou página pessoal; ii) a interação através de comentários; e iii) a exposição pública da rede social de cada ator.” Ainda, Recuero salienta (2009, p. 102):

Os sites de redes sociais seriam uma categoria do grupo de softwares sociais, que seriam softwares com aplicação direta para a comunicação mediada por computador. Embora esses elementos sejam mais focados na estrutura do sistema utilizado pelos autores é, entretanto, na apropriação que reside a principal diferença apontada pelas autoras.

Os sites de redes sociais são tidos na categoria de sistemas onde o principal ideal é a exposição pública das redes conectadas aos atores. É uma rede que dá espaço para publicização das conexões com os indivíduos (RECUERO, 2009, p. 104). Na obra, a autora

dá como exemplo o Orkut, todavia, visto que a rede social foi desativada pelo Google em 2014, o exemplo a ser dado será da rede social Facebook. No Facebook, antes de qualquer coisa, é preciso que a pessoa crie um usuário, a partir disso, é impossível realizar a interação com os outros atores sociais cadastrados na rede. Em suma, só após a criação dessa “*persona*” na rede, que o usuário poderá adicionar outras pessoas na lista de amigos. Percebe-se aqui que toda essa interação é focada na publicização dessas redes.

Ademais, é um fato que os atores sociais podem possuir diversas redes sociais, pois vão utilizá-las de maneira diferente e com outros objetivos. O Facebook poderia ser utilizado para manter a relação social que já não estava geograficamente tão próxima (RECUERO, 2009, p. 105). Já o LinkedIn, podemos notar como uma rede de publicização na divulgação do currículo, exposição do profissional, entre outras funções dessa área. Mais abaixo, este estudo irá apresentar uma breve explicação sobre algumas das redes sociais mais populares no nosso país.

Um relatório feito pela *We Are Social*<sup>6</sup> — chamado *Digital In 2020* — em parceria com a *Hootsuite*, aponta que no Brasil, há em torno de 140 milhões de usuários ativos nas redes sociais digitais. Cerca de 94% das pessoas utiliza smartphones e 73%, possui um laptop ou desktop. Outro dado notório da pesquisa é que os usuários ficam em torno de 9 horas e 17 minutos diariamente na internet. Através desse levantamento, é possível perceber o alto número de usuários de redes sociais no país, o que reforça a importância de estudos focados na comunicação organizacional desenvolvida nas redes sociais, como é o caso do Nubank. Nos próximos tópicos, abordaremos uma breve história sobre o surgimento e a relevância das redes sociais que são as mais acessadas no Brasil.

### 3.1.1 Facebook

*Thefacebook*, o primeiro nome da rede social *Facebook*, foi criado enquanto aluno de Harvard, pelo americano Mark Zuckerberg. A ideia inicial da rede social era focar em estudantes que estavam saindo do ensino médio — *high school* nos Estados Unidos.

O foco inicial do Facebook era criar uma rede de contatos em um momento crucial da vida de um jovem universitário: o momento em que este sai da escola e vai para a universidade, o que, nos Estados Unidos, quase sempre representa uma mudança de cidade e um espectro novo de relações sociais. O sistema, no entanto, era focado em escolas e colégios e, para entrar nele, era preciso ser membro de alguma das instituições reconhecidas. (RECUERO, 2009, p. 171).

---

<sup>6</sup>Digital In 2020. **We Are Social**. 2020. Disponível em: <<https://wearesocial.com/digital-2020>>. Acesso em: 11 mar. 2020.

Hoje, o *Facebook* não possui só o foco em estudantes, a rede é aberta para todos usuários da internet que desejam cadastrar-se. A rede social tornou-se popular mundialmente, em conformidade com o Social Media Trends 2018<sup>7</sup>, o *Facebook* lidera entre as redes sociais mais acessados, com mais de 2 bilhões de usuários, sendo 130 milhões no Brasil, e ainda, 98,8% das empresas afirmaram usar *Facebook* para estratégia de marketing da empresa. Em pesquisa mais recente, a Social Media Trends 2019<sup>8</sup>, o *Facebook* continua sendo a rede social mais utilizada pelas empresas. Através desta rede os usuários têm a possibilidade de postar fotos, vídeos, comentar, curtir, compartilhar, tudo isso facilita o envolvimento e uso pelas empresas. O *Facebook* é a rede social mais popular do mundo desde 2008 e no Brasil passou a ser destaque em 2012.

Na rede, as pessoas podem publicar fotos, vídeos, textos, geralmente vinculados a como estão se sentindo e suas rotinas. “O sistema é muitas vezes percebido como mais privado que outros sites de redes sociais, pois apenas usuários que fazem parte da mesma rede podem ver o perfil uns dos outros” (RECUERO, 2009, p.171). A rede vem evoluindo e se atualizando conforme as demandas da sociedade. Hoje no *Facebook*, é possível oferecer e encontrar vagas de emprego na aba "Empregos", vender itens no *Marketplace* e assistir vídeos em tempo real no *Facebook Watch*.

### 3.1.2 Twitter

O *Twitter* foi fundado em 2006 por Jack Dorsey, Biz Stone e Evan Williams, era um projeto da empresa Odeo. É muitas vezes denominado como um *microblogging*, pois as pessoas podem publicar conteúdos ou frases. As publicações são denominadas de *tweets*, são como um blog, porém em tempo real, e com um número limitado de caracteres que podem ser utilizadas, sendo 280 no máximo — alguns anos atrás era 140.

Além dos *tweets*, os usuários podem enviar mensagens privadas para outros usuários. Outro recurso da rede social são as tendências do momento ou assuntos do momento, onde ficam as principais hashtags e assuntos comentados no *Twitter*. Ainda, as pessoas podem seguir outras pessoas e possuírem seguidores. É possível direcionar um *tweet* para outra pessoa, utilizando o "@" e o nome de usuário utilizado pelo indivíduo a ser marcado. É

---

<sup>7</sup>Social Media Trends 2018: panorama das empresas e usuários nas redes sociais. **Rock Content**. Belo Horizonte, 06 de dezembro de 2017. Disponível em: <<https://inteligencia.rockcontent.com/social-media-trends-2018/>>. Acesso em: 10 jul. 2020.

<sup>8</sup>Social Media Trends 2019: panorama das empresas e dos usuários nas redes sociais. **Rock Content**. Belo Horizonte, 08 de fevereiro de 2019. Disponível em: <<https://inteligencia.rockcontent.com/social-media-trends-2019-panorama-das-empresas-e-dos-usuarios-nas-redes-sociais/>>. Acesso em: 10 jul. 2020.

possível também, usar *hashtags* "#" para determinados assuntos. Segundo uma pesquisa feita pelo site *Semiocast*<sup>9</sup>, o Twitter tem mais de 500 milhões de usuários cadastrados. Desses números, o Estados Unidos lidera com 141 milhões de usuários e o Brasil fica em segundo lugar, com 41 milhões.

### 3.1.3 Instagram

O *Instagram* foi desenvolvido por Michel Krieger e Kevin Systrom, é um aplicativo para dispositivo móvel, ainda que, tem características de uma rede social. O aplicativo foi lançado em outubro de 2010, contudo, era limitado aos sistemas da Apple iOS, foi só em 2012 que se tornou possível seu uso por dispositivos Androids. O *Instagram*, possui 57 milhões de usuários no Brasil, e possui o maior índice de engajamento, 47,1% dos respondentes da *Social Media Trends 2018* relataram que o *Instagram* é sua rede social preferida, e o *Facebook* ficou com apenas 29,6% dos votos sobre preferência.

No aplicativo, é possível que os usuários tirem fotos e gravem vídeos, publiquem fotos, vídeos, *boomerangs* de suas galerias, apliquem filtros e efeitos, postem histórias — os famosos *stories* que ficam apenas 24 horas no perfil do usuários, criem destaques com *stories* que ficam nos arquivos, envie mensagens diretas privadas, compartilhem as publicações em outras redes sociais vinculadas — como o *Facebook*, *Twitter* e *Tumblr*. Ainda, os usuários podem comentar e curtir publicações, marcar pessoas nas fotos, mencionar usuários em comentários e em *stories*, seguir usuários, usar legendas e *hashtags* em suas publicações, entre outros recursos.

### 3.1.4 LinkedIn

O *LinkedIn* é uma rede social profissional, fundada em dezembro de 2002 por Reid Hoffman. Hoje, a rede possui mais de 300 milhões de membros, sendo a maior rede social profissional do mundo. O *LinkedIn* é parecido com as outras redes em quesitos de interação e compartilhamento de conteúdos, entretanto, influência na carreira do profissional. Na plataforma, também é possível ofertar vagas de emprego. Consoante o sítio eletrônico da Rock Content<sup>10</sup>, o Brasil tem a terceira maior base de usuários no LinkedIn, com 29 milhões cadastrados.

---

<sup>9</sup> *Semiocast*. Paris, França. Disponível em: <https://semiocast.com/en/>. Acesso: 10 jul. 2020.

<sup>10</sup> Brazil Digital Report: relatório da McKinsey indica brasileiros mais conectados, mas falta de inovação. **Rock Content**. Belo Horizonte, 11 de abril de 2019. Disponível em: <https://inteligencia.rockcontent.com/brazil-digital-report/>. Acesso em: 10 jul. 2020.

As redes sociais digitais seguem em plena expansão. Os usuários podem estar cadastrados em todas elas, mas sempre seguirão a tendência de preferências do momento, visto que a interação só acontecerá se o material publicado atingir o público de interesse no momento certo para engajar o comportamento. Preocupação que se dá em áreas específica do marketing, como o marketing digital. Assunto que abordaremos na sequência.

### 3.2 Do marketing tradicional ao digital e a produção de conteúdo

O marketing é a área responsável em gerar o valor sobre um produto, um serviço ou um negócio. Segundo Kotler (1998, p.3) “o marketing é um processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e de que necessitam, criando e trocando produtos e valores uns com os outros”. O objetivo do marketing é conquistar o público/clientes e assim fidelizá-los com a empresa.

O *American Marketing Association*<sup>11</sup> — uma instituição dos profissionais de Marketing dos Estados Unidos, define o Marketing como: “a atividade, o conjunto de instituições e os processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral”. Percebe-se através dessas definições que para alcançar resultados almejados é fundamental que o profissional do marketing fique atento em satisfazer as necessidades dos consumidores, dessa forma criando uma relação com a empresa e o cliente.

Afirma Kotler (1998) que as necessidades podem ser relacionadas ao físico — como o vestuário, calor, segurança, alimentos — pode ser de ordem social — sobre a inclusão em um grupo — e também podem ser de ordem individual — que possui relação com conhecimentos, autorrealização. Influenciados pela mudança de comportamento do consumidor, o marketing foi se desenvolvendo ao longo dos anos, iniciando com o marketing 1.0 e chegando até o marketing 4.0. Como diz Kotler (2017, p.12), “quanto mais sociais somos, mais queremos coisas feitas sob medida para nós”.

Assim, marca-se o Marketing 1.0 na época de Fordismo, no período da Revolução Industrial. O produto sempre teve o foco, logo, o consumidor possuía pouquíssimo poder de decisão e de autonomia para dar o *feedback* sobre os produtos.

Há muito tempo, durante a era industrial — quando a principal tecnologia relacionava-se a equipamentos industriais —, o marketing dizia a respeito a vender os produtos da fábrica a todos que quisessem comprá-los. Os produtos eram relativamente básicos, concebidos para servir ao mercado de massa. O objetivo era padronizar e ganhar em escala, a fim de reduzir ao máximo os custos de produção,

---

<sup>11</sup> What is Marketing?. **American Marketing Association**, 2017, Chicago. Disponível em: <<https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>>. Acesso em: 13 nov. 2019

para que essas mercadorias pudessem ter um preço mais baixo e ser adquiridas por um número maior de compradores. (KOTLER, 2010, p. 03)

Porém, muitas empresas começaram a desenvolver-se e também a serem criadas após a Revolução Industrial. A partir disso, dá-se início ao Marketing 2.0, na atual era da informação. Portanto, entramos em um período em que o cliente passou a ter um pouco mais de autonomia sobre a decisão de compra, podendo escolher entre duas ou mais opções de empresas e/ou produtos. Dessa maneira, os profissionais da área e as empresas começaram a perceber que é necessário não apenas atender seus clientes mas sim mantê-los satisfeito. Para isso, tornou-se imprescindível começarem estudos sobre público-alvo, preferência dos clientes e opções de produtos.

Para ficar ainda melhor, a evolução para o Marketing 3.0 visa entender os valores de seu cliente, olhá-los como seres humanos. De acordo com a teoria de Kotler (2010), o marketing 3.0 trabalha sobre 3 pilares — a colaboração, a cultura e a espiritualidade.

Como o Marketing 2.0, orientado para o consumidor, o Marketing 3.0 também visa satisfazer esse personagem. No entanto, as empresas que praticam o Marketing 3.0 têm uma contribuição maior em termos de missões, visões e valores a apresentar ao mundo; seu objetivo é oferecer soluções para os problemas da sociedade. O Marketing 3.0 leva o conceito de marketing à arena das aspirações, valores e espírito humano. (KOTLER, 2010, p. 04)

Logo, a partir desse período, as empresas começam a entender que seus clientes compram com o coração, com os sentimentos. Para o público de uma empresa, acima de tudo, torna-se necessário apenas comprar produtos que lhe agregue valor ou lhes cause emoções. O Marketing 4.0 utiliza de conceitos do Marketing 3.0, porém focado na era digital. Hoje com diversos meios para comunicação tornou-se ainda mais fácil interagir com os clientes e as redes sociais são exemplo dessa situação — algumas já mencionadas no capítulo anterior. Com a internet é possível conectar pessoas dos mais diferentes locais e percebe-se o grande avanço e oportunidade para a área. Agora o marketing não é mais exclusivo e sim inclusivo, pois pessoas as mais distantes podem conhecer os produtos das empresas, da mesma forma que podem e devem interagir com a mesma.

Os clientes podem compartilhar *feedbacks*, depoimentos, dessa maneira, também, auxiliando as pequenas e grandes empresas a melhorarem o que está na linha de produção. Hoje as conversas espontâneas se tornam muito mais credíveis que campanhas publicitárias (KOTLER, 2017, p.21). Essa troca tornou-se muito mais que necessária, é oportuna para ambas as partes, tanto para cliente quanto para empresa. “O mercado fornece as ideias e as

empresas comercializam essas ideias” (KOTLER, 2017, p.26), por isso essa etapa que a área do marketing alcançou é tão essencial.

Nessa perspectiva, faz-se visível a escalada do poder individual que o consumidor desenvolveu durante os anos. Com a internet, redes sociais, sites e blogs, *podcasts*, rádio, tv, os indivíduos possuem toda a aptidão e a liberdade de saber o que é melhor para consumir, quais escolhas fazer, e o que é mais importante. Assim, eles conseguem externar suas opiniões através de canais de comunicação.

Porém, antes de entrar nos conceitos e características do Marketing Digital é necessário explicar sobre outro conceito bastante importante do Marketing, os 4P's. O composto mercadológico, Marketing Mix, composto de marketing ou também conhecido como 4Ps foi desenvolvido por Jerome McCarthy em 1960. Essa ferramenta auxilia no desenvolvimento das estratégias de marketing de uma maneira prática. Kotler (1998, p.97) define como "o conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de marketing no mercado-alvo." Já o mercado-alvo é um grupo de clientes/consumidores que a empresa deseja chamar a atenção (MCCARTHY, 1978). O composto mercadológico — como chamaremos neste trabalho, é definido pelo criador da ferramenta como "algum produto, oferecido a um preço, com alguma promoção para contar aos potenciais consumidores sobre o produto e o modo de alcançar essa praça de consumidores".

Cada um desses P's dentro da teoria de McCarthy possui um significado. O Produto, fala sobre a definição de qual produto será definido. Dentro disso é notório a importância das necessidades que esse produto vai suprir, quais públicos o serviço vai atingir. São diversos aspectos que podem ser observados na área, como por exemplo, o que o público-alvo deseja, ou se as características e os benefícios do produto se encaixam com os clientes e possíveis clientes. Além disso, o Preço é fundamental. Precificar para a venda ao mercado, pois obviamente, também possui custos para a produção e os demais processos atrelados. O valor do produto também é relevante nessa questão, pois a percepção do público e dos clientes é extremamente importante para a venda. A Praça é a maneira de distribuição do produto — por quais canais o produto/serviço será vendido, por exemplo, ou até mesmo qual o raio de abrangência da área que será divulgado, qual sua cobertura geográfica. A comunicação dentro do mercado feita dentro do composto mercadológico é chamada de Promoção, e é como será feito todo o meio de divulgação de um produto ou serviço.

Apesar da teoria ter sido criada há muitos anos, ainda é usada para o desenvolvimento e planejamento de ações de marketing das empresas. Hoje, ainda pode ser usados alguns conceitos do composto mercadológico, mesmo que estejamos em um momento de evolução

da área, o Marketing 4.0, o digital. Faz mais de 20 anos que a internet e as redes sociais começaram ganhar espaço e o seu desenvolvimento foi extremamente visível perante o tempo. O mundo digital começou a se transformar, e as organizações precisaram se adaptar à isso. Só nos últimos anos, a força das redes sociais mostrou para as empresas a importância de estar presente nesse meio. Como já mencionado acima, tornou-se fácil interagir com o público-alvo e com os clientes e, portanto, o Marketing Digital da era 4.0 tornou-se cada vez mais realidade.

Segundo, Santos (2010), “O marketing digital propõe um modelo em que o consumidor seja o centro de suas atenções, estudando seu comportamento e colocando-o como princípio”. Conhecer o seu público e sua *persona* é indispensável e, com isso, as empresas estão apostando na produção de conteúdo que agrada esse consumidor. Porém, se o produtor de conteúdo não sabe quem está tentando alcançar para gerar interação, as estratégias de comunicação e de marketing serão ineficazes.

Além disso, existem diversos tipos de conteúdos que podem ser propagados no ambiente digital, como vídeos, imagens, sons, textos. Alguns fatores para o levantamento de boas práticas sendo realizadas pelas empresas nas redes sociais podem ser observadas segundo Kunsch (2016, p. 264) através de aspectos como presença institucional oficial, relacionamento, interação ou colaboração, monitoramento/acompanhamento e planejamento estratégico.

Ao realizar um planejamento estratégico em mídias sociais é necessário um cuidado redobrado com o conteúdo a ser gerado e compartilhado. Em alguns meios é importante que o conteúdo seja criativo (uso de vídeos, fotos, áudio) para estimular a interação entre as pessoas. (RIBEIRO, 2014, p. 69)

Portanto o público-alvo e *persona* devem ser estudados para que a comunicação e marketing da empresa possam ser direcionados a eles. Não será qualquer conteúdo na internet que irá interessar o consumidor daquela rede social. Cada rede social possui características específicas que definem, de certa forma, o comportamento do público e respeitar essas possibilidades de interação é fundamental para o sucesso da presença da empresa na rede. Outro fator importante é que essas publicações nas redes sociais das empresas levem conteúdo e gerem valor para a organização.

Segundo Recuero (2009), há quatro valores básicos no uso das redes sociais pelas empresas, a visibilidade para que os usuários estejam sempre conectados à organização; a reputação, que é a impressão que as pessoas possuem sobre a empresa; a popularidade, que pode ser medida através da mensuração, dos números de visitas, curtidas, comentários,

compartilhamentos; e por fim, a autoridade, que é sobre o poder de influência de um usuário na rede social. Vamos ver sobre cada uma delas:

### 3.2.1 Visibilidade

Que estar nas redes sociais causa visibilidade não é novidade para ninguém, pois elas permitem que os atores sociais estejam ainda mais conectados, o que ocasiona em uma presença digital. Por exemplo, uma publicação no *feed* do Instagram pode tornar uma empresa mais visível para seus seguidores. Recuero (2009) explica que “Alguém pode intencionalmente aumentar sua visibilidade no Twitter, por exemplo, utilizando-se de artifícios para aumentar o número de seguidores, apenas para popularizar seu blog.” Da mesma maneira, se a empresa publicar um *story*, e nesse mesmo *story* coloca uma pergunta e uma caixa de texto para interação de seu público, acaba também, tornando a empresa visível ao público, a partir disso, auxilia também em um outro ponto chave dessa pesquisa, a reputação da empresa.

### 3.2.2 Reputação

Para começar, a questão é: Como é a reputação da empresa com seus clientes ou com seus potenciais futuros clientes? A partir dessa pergunta, uma empresa poderá formular sua resposta com análise de seus resultados. Então, com isso, muitas empresas possuem a oportunidade de mudar algumas de suas estratégias de comunicação. Por exemplo, para melhor relacionarem-se com público e melhorarem a impressão que causam podem mudar o posicionamento e abordar um tema diferente. Tendo como modelo, quando uma empresa utiliza de outras estratégias de marketing digital, mudando abordagens de publicação, uma identidade visual, ou até mesmo começando a relacionar-se com o seu público de maneira adequada, sua reputação tende a melhorar. Claro que, as estratégias adotadas são diferente para cada organização, o que melhora a reputação de uma pode piorar a de outra. Portanto é necessário planejar com cautela.

A reputação é um fator bastante fundamental para uma empresa que está nas redes sociais. Ela é obtida através das impressões que o público tem sobre a marca, como o público avalia uma empresa após ver uma publicação nas redes sociais ou até mesmo, ler um artigo no blog. Diz Recuero (2009, p.109) que: “O conceito de reputação implica diretamente no fato de que há informações sobre quem somos e o que pensamos, que auxiliam outros a construir, por sua vez, suas impressões sobre nós.” Recuero (2009, p. 110) explica que:

A reputação é relacionada com as impressões que os demais autores têm de outro ator, ou seja, do que as pessoas pensam de um determinado blogueiro, por exemplo. A reputação é uma percepção qualitativa, que é relacionada a outros valores agregados. Um blog pode ser lido porque tem informações relevantes, porque é engraçado, porque o ator simplesmente quer saber da vida do outro, etc.

Observa-se que não basta ter visibilidade, como foi mencionado no tópico anterior a este, mas também uma reputação a zelar. Esses dois fatores também auxiliam em outro ponto importante, que é a popularidade.

### 3. 2. 3 Popularidade

Neste ponto, a popularidade está ligada à audiência. Essa popularidade é obtida através de um valor relacionado à posição de um ator dentro de uma rede social. Ademais, uma audiência pode ser facilmente medida e também visualizada, o que possibilita que a popularidade do ator social seja de fácil percepção. (RECUERO, 2009, p. 111). Porém, uma popularidade não é apenas positiva, também poderá ser negativa, como explica a autora:

A popularidade também não é relacionada com autoridade mas, simplesmente, com algum tipo de reputação (boa ou ruim, por exemplo). Um blog pode ser popular porque é ruim, porque é engraçado, porque é crítico, etc, e não necessariamente porque o blogueiro tem autoridade. (RECUERO, 2009, p. 113).

Como por exemplo, a popularidade de uma empresa pode ser medida também através de seus seguidores no Facebook, no nível de interação nos comentários ou então no nível de compartilhamentos de uma publicação. Mas, isso não quer dizer que pode ser algo positivo, pois a empresa também poderá ser popular por ser ruim e chamar atenção em certos aspectos. E, nesse sentido, seria popular, mas não teria autoridade, outro ponto que será visto abaixo.

### 3. 2. 4. Autoridade

Referência, influência, esses são um dos pontos principais ao definir o último, dos quatro valores básicos do uso das redes sociais (RECUERO, 2009), a autoridade. Esse ponto, refere-se à influência em uma rede social.

Como explica a autora, a autoridade “compreende também reputação, mas não se resume a ela. Autoridade é uma medida de influência, da qual se depreende a reputação”. (RECUERO, 2009, p. 113). Um exemplo disso são blogs, pois os blogueiros possuem o foco de desenvolver uma audiência, bem mais do que escolher construir intimidade com o público. E passam a ser referência sobre determinada área. Assim, o público busca consumir conteúdo das autoridades no assunto que seja de interesse.

A internet mudou, sem dúvida, o modo de vida das pessoas, principalmente o modo de consumir, sejam produtos ou informações. As empresas precisaram se adaptar ao ambiente digital, construindo relacionamentos que integram o presencial ao virtual, e para isso desenvolveram conhecimentos buscando aprimorar a interação com os consumidores. Nessa perspectiva, destaca-se a empresa que inova e melhor interage com o consumidor, construindo, efetivamente, uma comunicação eficiente e eficaz com o seu público. É o caso, como queremos demonstrar, da *startup* Nubank.

#### 4. METODOLOGIA

Esta pesquisa é de natureza qualitativa pois pesquisas qualitativas podem ser um estudo com coleta de dados muito mais aberto e tem como objetivo um quadro mais abrangente (FLICK, 2013, p.23). Segundo Flick (2013, p. 23) “Os pesquisadores qualitativos escolhem os participantes propositalmente e integram pequenos números de casos segundo sua relevância.” Além disso, esta pesquisa é um estudo exploratório com objetivo de conhecer e levantar dados relevantes sobre as estratégias de comunicação organizacional que são usadas em redes sociais digitais. A pesquisa é um estudo de caso, visto que Yin (2010) explica que o estudo de caso é escolhido quando o pesquisador deseja buscar por respostas que expliquem as circunstâncias atuais de algum fenômeno, procurando responder o ‘como’ ou ‘por que’ funciona determinada situação.

A coleta de dados foi feita pela pesquisa bibliográfica, que de acordo com Marconi e Lakatos (2003, p. 183) "abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisa, monografias, teses, material cartográfico etc.". Também utilizou-se a pesquisa documental. Segundo Marconi e Lakatos:

A característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias. Estas podem ser feitas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois. (2003, p. 174).

E, ainda, utilizou-se da observação não participante nas redes sociais Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn e no blog. Esse tipo de observação consiste no fato de que a pesquisa será analisada de fora, sem inserir-se no ambiente ou objeto observado. Em concordância com Marconi e Lakatos (2003, p. 193), a observação não participante, "presencia o fato, mas não participa dele; não se deixa envolver pelas situações; faz mais o papel de espectador."

A análise foi realizada através da análise de conteúdo das publicações feitas pela empresa, entrecruzada com o conteúdo do referencial teórico. Foram observados o blog e as redes sociais da empresa, durante o mês de março de 2020, a fim de abarcar o período anterior ao isolamento social e posterior ao distanciamento provocado pela Covid-19, que iniciou, na maioria dos estados brasileiros, a partir da metade do mês de março. Procuramos identificar o relacionamento estabelecido com o público, levantando as temáticas abordadas pela empresa, observando a reação das pessoas que se fizeram presentes nesses espaços. A análise de conteúdo é utilizada para interpretar um conteúdo de classe de documentos e textos, e

conduz a uma análise que ajuda a reinterpretar mensagens e assim alcançar uma maior compreensão dos significados. Para Bardin (2011), análise de conteúdo é:

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (Bardin, 2011, p. 47).

A análise de conteúdo tem três fases que são essenciais em sua utilização, conforme Bardin (2011): pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados (inferência e a interpretação). Primeiramente foram mapeados os conteúdos que seriam analisados (no caso as publicações), para após serem construídas as categorias de análise (pré Covid-19 e pós Covid-19), para depois chegarmos às inferências e interpretações.

O universo da pesquisa foi definido como a *startup* Nubank, sendo delimitado como objeto de estudo a sua comunicação, analisada através das publicações, no período de março de 2020, das redes sociais Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn e, também, os artigos publicados no blog. Nas redes sociais, foram analisados no Facebook 13 publicações, no Instagram 8 postagens do *feed*, no Twitter 14 tweets, no LinkedIn 14. Já no blog do Nubank ao todo foram publicados 13 artigos nesse período. Na sequência, apresentamos a empresa estudada.

#### **4.1 A *startup* Nubank**

A Empresa Nubank foi fundada na cidade de São Paulo em 06 de maio de 2013, por David Vélez. Os produtos oferecidos pela empresa são a NuConta (banco digital da empresa) e o Nubank Mastercard (cartão de crédito). O diferencial desta *startup* (*startup* é uma empresa recém-criada ainda em fase de desenvolvimento que é normalmente de base tecnológica) é que ela oferece um cartão de crédito controlado totalmente por seu aplicativo do Nubank, livre de cobrança de tarifas e anuidade.

Conforme o site da empresa, o Nubank possui mais de 12 milhões de clientes. Mais de 30 milhões de pessoas no Brasil pediram para ter o cartão de crédito. Aproximadamente 70% dos clientes têm menos de 36 anos. O time da Nubank é composto por mais de 1800 funcionários nos escritórios de São Paulo, Berlim, Cidade do México e Buenos Aires. Sendo mais de 25 nacionalidades diferentes, mais de 30% fazem parte da comunidade LGBTQ+ e 40% são mulheres ocupando todas as funções e níveis de senioridade.

A tecnologia do Nubank é completamente acessível para os usuários do banco. O aplicativo, disponível para smartphones, torna o atendimento bastante facilitado. De acordo

com a pesquisa *Digital in 2020*, realizada pelo *We Are Social* e *Hootsuite*, há 205.9 milhões de conexões em aparelhos móveis no Brasil e 47% dos usuários usam aplicativos de *internet banking*. Através do aplicativo é possível fazer recargas em celulares, depositar e transferir dinheiro, pagar boletos, claro que é algo comum hoje nos aplicativos bancários, mas o que diferencia o aplicativo do Nubank nesse aspecto é o atendimento. Na opção “Ajuda” do aplicativo é possível tirar dúvidas acerca da conta, de pagamentos da fatura, novidades, entre outros. Há também, uma aba “Coronavírus”, onde o usuário poderá tirar suas dúvidas a respeito dos cuidados neste momento de pandemia. Além disso, no mesmo campo de “Ajuda” conta com um botão de “Chat” e “E-mail” onde o usuário poderá contatar os atendentes do Nubank para sanar outras dúvidas. Percebe-se que a tecnologia deles é ágil e moderna.

Além do aplicativo, há bastante presença da marca nas redes sociais — como o *Instagram*, *Facebook*, *Linkedin*, *Youtube* e *Twitter*, e também no seu blog — atualizando-o sempre com conteúdos relevantes. Por esses e outros motivos mencionados, o objeto de estudo será a comunicação da Nubank, considerando que, conforme discurso próprio, a empresa preza pelo design, tecnologia e bom atendimento ao clientes.

## 5. UM OLHAR NAS REDES SOCIAIS E BLOG DO NUBANK

O início da pandemia mundial, em dezembro de 2019, e que começou a explodir em janeiro de 2020, alarmou o mundo inteiro por ser uma doença nova e desconhecida. As pessoas, a partir de então, precisaram adaptar-se de muitos modos, um deles realizando trabalho remoto ou home office e, com isso, diversas empresas necessitaram adequar-se às mudanças do contexto atual. No país, a Covid-19 teve seu primeiro caso detectado em fevereiro e, desde então, percebeu-se um grande aumento no número dos casos. Empresas sentiram a necessidade não só de dispensarem seus funcionários para trabalhos em casa, mas também de mudarem a forma de se comunicar. O Nubank, objeto deste estudo também começou a desenvolver uma comunicação diferenciada.

Como já mencionado, para Kunsch (2003) é fundamental que entendamos que o sistema comunicacional dentro da organização é imprescindível para o processo das funções administrativas internas e também do relacionamento das organizações com o meio externo. Nesse sentido, é que nosso estudo procurou entender como se comporta a comunicação organizacional do Nubank nesse período de pandemia do Coronavírus. Para isso, observamos as publicações nas redes sociais e blog da startup. Abaixo apresentamos, através dos Quadros 1, 2, 3 e 4, o levantamento que fizemos, em cada rede social, sobre as publicações realizadas durante o mês de março de 2020.

Atualmente, a página do Facebook da empresa (ANEXO 1) possui 2.144.417 seguidores e 2.104.251 pessoas que curtiram a mesma. Percebe-se então, um grande número de usuários que acompanham a organização. Abaixo, o quadro menciona as publicações que foram realizadas em março na rede social:

**Quadro 1** - Publicações do Facebook

Rede Social: Facebook		
Data de publicação:	Tipo de publicação:	Informações:
02/03/2020	Imagem e texto.	Edição de Março da Revista Forbes Brasil, mês que destaca 20 mulheres mais poderosas do Brasil, onde a cofundadora do Nubank, Cristina Junqueira é capa.
02/03/2020	Enquete.	Declaração de Imposto de Renda.
05/03/2020	Link.	Link direcionando para o blog do Nubank, falando sobre

		recarga de celular.
	Link.	Link direcionando para um artigo no blog do Nubank, que fala sobre “As extraordinárias mulheres que reinventam o futuro no Nubank”.
08/03/2020	Link.	Link direcionando para um artigo no blog do Nubank, que fala sobre “marcas e empresas fortes como elas”.
09/03/2020	Vídeo.	No vídeo, é explicado sobre a <i>NuCommunity</i> . O objetivo da publicação é incitar as pessoas a fazerem parte da comunidade que ajuda a construir o Nubank.
10/03/2020	Imagem em 360°C	Texto direcionando para um artigo que ajuda as pessoas a criarem senhas fortes.
11/03/2020	Imagem.	Publicação direcionando para um artigo do blog que fala sobre a líder de Mobilidade Global do Nubank.
13/03/2020	Vídeo.	Publicação direcionando para um artigo do blog que menciona sobre uma das líderes mulheres de Políticas Públicas do Nubank.
24/03/2020	Imagem.	Publicação informativa sobre como o Nubank pode ajudar as pessoas em diversos aspectos.
26/03/2020	Imagem.	Publicação com dicas para as pessoas não caírem em golpes sobre a Covid-19.
27/03/2020	Link.	Link direcionando para um artigo no blog do Nubank, que auxilia sobre o que as pessoas podem fazer sem sair de casa.
31/03/2020	Link.	Link direcionando para um artigo no blog do Nubank, que informa sobre o auxílio emergencial de R\$600 disponibilizado pelo governo para trabalhadores informais.

Fonte: Página do Facebook do Nubank (março, 2020).

O Instagram da empresa (ANEXO 2) existe desde 28 de setembro de 2015, tem 1.5 milhões de seguidores e 397 publicações. A rede social, pode-se dizer que é a plataforma que a empresa desenvolve conteúdos bem mais voltados à tecnologia e à modernidade. A empresa investe firmemente em imagens com uma identidade visual forte sem, claro, deixar a divulgação do seu produto de lado. Além do mais, a página do Instagram do Nubank demonstra bastante responsabilidade social. Abaixo, foram salientadas as postagens do mês de março:

**Quadro 2** - Publicações no *feed* do Instagram

Rede Social: Instagram		
Data de publicação:	Tipo de publicação:	Informações:

02/03/2020	Imagem.	Mesma publicação do Facebook, sobre a co-fundadora do Nubank ser capa da Forbes, porém, o texto está adaptado para Instagram.
03/03/2020	Boomerang.	Post com boomerang e texto dizendo que o Nubank se espalha como uma onda, por causa das indicações entre as pessoas.
05/03/2020	Imagem.	Texto e imagem remetendo que o “roxinho” está também no Atacama.
09/03/2020	Vídeo.	Publicação onde menciona que as mulheres estão reinventando o futuro. Texto que remete o leitor/seguir a um artigo do blog.
10/03/2020	Vídeo.	Vídeo e texto falando sobre coisas que as mulheres fazem no Nubank.
12/03/2020	Vídeo.	Vídeo e texto falando sobre uma das líderes do time de mídias sociais do Nubank.
18/03/2020	Vídeo.	Vídeo e texto falando sobre a gerente de produto de Infosec.
24/03/2020	Imagens em carrossel.	Imagens e texto que menciona que pessoas vem primeiro. Nubank auxiliá que caso as pessoas precisem de qualquer tipo de ajuda podem entrar em contato por chat, e-mail e telefone.

Fonte: Página do Instagram do Nubank (março, 2020).

De acordo com dados da plataforma, a página da empresa no Twitter (ANEXO 3) existe desde janeiro de 2014. Em mais de 6 anos presente na rede social, o Nubank possui 330.681 mil tweets e 344.517 mil seguidores (mesmo seguindo apenas 18 pessoas). Suas publicações na rede são mais objetivas e também distingue-se por sua interação com os usuários. No quadro abaixo, mencionamos as publicações realizadas em março de 2020:

**Quadro 03 - Publicações do Twitter**

Rede Social: Twitter		
Data de publicação:	Tipo de publicação:	Informações:
02/03/2020	Texto e imagem.	Mesmo texto e imagem que foi publicada do Instagram da co-fundadora do Nubank na capa da revista Forbes Brasil.
03/03/2020	Texto.	Tweet com a questão: “Por que com a conta do Nubank você não precisa de um gerente?”, seguida de informações.
04/03/2020	Retweet com texto	Nubank compartilhou uma publicação sobre um novo recurso do Twitter, o <i>Fleets</i> .

05/03/2020	Texto.	Tweet com a questão: “Nu, de 0 a 10 o quanto você está pronto para declarar seu Imposto de Renda 2020?”.
05/03/2020	Texto e link.	Resposta para o Tweet anterior sobre imposto de renda, direcionando o usuário ao blog para tirar as dúvidas sobre o assunto.
10/03/2020	Vídeo.	Vídeo e texto falando sobre coisas que as mulheres fazem no Nubank.
10/03/2020	Imagem, texto e link.	Tweet pedindo para as mulheres interagirem (contarem as conquistas que se orgulham) em um fórum na Comunidade Nubank.
24/03/2020	Imagem, texto e link.	Tweet onde o Nubank comenta que estão treinando pessoas para ajudar as pessoas. Publicação com uma imagem parecida com a do Instagram que possui a frase: “Pessoas Primeiro”. Link no tweet direcionando ao blog e um artigo cujo título é: “Nubank e Covid-19: Como a gente pode ajudar?”.
25/03/2020	Texto.	Nubank twitta sobre “estar aqui” para ajudar as pessoas. Nas respostas deste mesmo tweet, uma sequência de outros respondendo as dúvidas frequentes dos usuários. Algumas dessas dúvidas referentes ao posicionamento do Nubank quanto ao Coronavírus.
25/03/2020	Imagem e texto.	Tweet sobre “Pessoas primeiro”, onde o Nubank menciona que as pessoas podem entrar em contato via chat, e-mail e telefone caso precisem de ajuda.
26/03/2020	Texto e link.	Texto e link direcionando os usuários ao blog. O tweet fala sobre um artigo do blog que é sobre como evitar golpes virtuais neste período de Covid-19.
26/03/2020	Texto.	Tweet dizendo para as pessoas interagirem e indicarem iniciativas locais, pequenos produtores e profissionais autônomos que precisam de visibilidade no período da pandemia. Também, foi pedido no Tweet que as pessoas indiquem a cidade e contato dos indicados.
27/03/2020	Texto e link.	Texto e link direcionando os usuários ao blog. O tweet fala de um artigo que explica como as pessoas podem realizar suas transações financeiras de forma online e sem sair de casa.
31/03/2020	Texto e link.	Mais um tweet direcionado a um texto do blog do Nubank. Além disso, o tweet fala de um artigo que explica quais os direitos das pessoas que tiveram suas viagens canceladas por conta do Coronavírus.

Fonte: Página do Twitter do Nubank (março, 2020).

A página do LinkedIn da empresa (ANEXO 4) possui 2.292.721 seguidores e está classificada em 1º lugar em *LinkedIn Top Startups*, acima de empresas como o *C6 Bank*, *Loft* e *Neon*. A empresa é bastante conceituada na plataforma e diretamente é mencionada por pessoas recebendo elogios. As principais publicações realizadas são de direcionamentos para artigos no blog do Nubank. Abaixo, foram levantadas publicações feitas no mês de março:

Quadro 4 - Publicações do LinkedIn

Rede Social: LinkedIn		
Data de publicação:	Tipo de publicação:	Informações:
março/2020	Imagem e texto.	Publicação sobre a edição de março da revista Forbes Brasil em que a co-fundadora do Nubank, Cristina Junqueira é capa.
março/2020	Texto e link.	A publicação direciona para um artigo com o título: “Por que o coronavírus Covid-19 afeta a economia global?”.
março/2020	Texto e link.	Publicação com um link direcionando para o jornal Estadão, com uma matéria com o título: “Nubank lança cartão de crédito no México”.
março/2020	Texto e link.	Publicação direcionando para o site Uol, onde a Cristina Junqueira falou sobre a experiência de ser capa da revista Forbes Brasil.
março/2020	Texto e link.	A publicação direciona novamente para o site do jornal Estadão em uma matéria que fala sobre recarregar o celular através do cartão de crédito Nubank.
março/2020	Texto e link.	A publicação direciona para um artigo do blog com o título: “Não consegue contratar mulheres? Talvez você não esteja procurando direito”.
março/2020	Texto e link.	A publicação direciona para um artigo do blog com o título: “As extraordinárias mulheres que reinventam o futuro no Nubank”.
março/2020	Imagem, texto e link.	O foco da publicação é a Priscila — recrutadora de tecnologia do Nubank. A publicação direciona para uma publicação no blog onde há mais informações sobre o trabalho da recrutadora.
março/2020	Texto e link.	O objetivo da publicação foi direcionar os usuários para um artigo sobre senhas fortes, com o título: “Como criar uma senha forte: dicas para proteger sua vida online”.
março/2020	Texto, imagem e link.	Nessa publicação, o intuito foi direcionar para uma postagem do blog onde fala sobre cargos de diversas mulheres na empresa. O título destacado na imagem é: “Sabe o que as mulheres fazem na sua conta do Nubank?”.
março/2020	Texto e imagens.	O objetivo dessa publicação foi mencionar sobre um evento realizado no dia 06 de março, que foi marcado por questões de gênero no mercado. As imagens presentes no post foram as tiradas durante o encontro.
março/2020	Texto, imagem e link.	Já nessa outra publicação da campanha do mês da mulher, o foco da publicação foi a Mariana. A publicação direciona para uma publicação no blog onde há mais informações sobre o trabalho da mesma.
março/2020	Texto, imagem e link.	Agora, o foco desta publicação foi na gerente geral da conta PJ, a Júlia. A publicação também direciona para um artigo do

		blog que menciona o restante da trajetória de Júlia na empresa.
--	--	---

Fonte: Página do LinkedIn do Nubank (março, 2020).

O blog da empresa (ANEXO 5) apresenta material que é produzido exclusivamente para informar os usuários dos serviços do Nubank sobre transações financeiras e sobre o tema principal em suas postagens, a economia. Algumas das publicações realizadas são para amparar o público que utiliza o aplicativo, o cartão de crédito e a Nuconta. A partir da pandemia, é inegável que a empresa necessitou readequar seus conteúdos, ainda assim, sem fugir totalmente de suas principais editorias. No quadro abaixo, foram assinaladas as postagens do blog do mês de março e suas devidas informações:

**Quadro 5** - Publicações do Blog do Nubank

Blog		
Data de publicação:	Tipo de publicação:	Informações:
05/03/2020	Publicação no blog.	Publicação do blog com o título: “Recarga de celular com cartão de crédito Nubank”. Publicação cujo o foco é explicar aos usuários como utilizar o cartão de crédito para recarregar celulares
05/03/2020	Publicação no blog.	Publicação do blog com o título: “Como criar uma senha forte: dicas para proteger sua vida online”
06/03/2020	Publicação no blog.	Publicação do blog com o título: ““Não consegue contratar mulheres? Talvez você não esteja procurando direito”. Artigo com autoria da Ana Paula Vargas Maia, Gerente de Employer Branding do Nubank. O foco principal do artigo é sobre empresas contratarem mulheres para comporem seus times.
07/03/2020	Publicação no blog.	Publicação do blog com o título: “Meus colegas me acham forte – e tenho orgulho disso”. A publicação faz parte da campanha das mulheres que a empresa realizou durante o mês da mulher. Nesse artigo, o intuito foi falar sobre a história profissional da Michelle Onuki — líder de mobilidade global do Nubank.
08/03/2020	Publicação no blog.	Publicação do blog com o título: “As extraordinárias mulheres que reinventam o futuro no Nubank”, que fala sobre a empresa possuir um time forte e diverso para criar produtos que ajudam a solucionar os problemas dos brasileiros.
13/03/2020	Publicação no blog.	Publicação do blog com o título: “Não mudo a minha postura em uma mesa de negociação”, menciona sobre a história profissional da advogada Mariana Cunha e Melo, que é do time de Políticas Públicas do Nubank.
18/03/2020	Publicação no blog.	Publicação do blog com o título: “Quais são os direitos de quem teve uma viagem cancelada por causa do Coronavírus?”.

		O artigo fala sobre recomendações para conseguir remarcar a passagem sem que as pessoas percam o que gastaram.
18/03/2020	Publicação no blog.	Publicação do blog com o título: “A Selic caiu para 3,75%. O que isso significa?”. Nesta publicação, foi informado que a taxa básica de juros da economia foi reduzida novamente em março de 2020. O artigo informa para os leitores, como a medida é uma forma de acelerar a economia.
19/03/2020	Publicação no blog.	Publicação do blog com o título: “Cuidado com golpes virtuais usando o coronavírus”. O assunto principal deste artigo é auxiliar as pessoas para que se protejam não caiam em golpes criminosos.
20/03/2020	Publicação no blog.	Publicação com o título: “Online: o que você pode fazer sem sair de casa”. A finalidade desse artigo é auxiliar as pessoas realizarem transações e até mesmo comprar sem sair de casa para isso. O texto passa informações sobre como as pessoas podem utilizar o aplicativo da empresa para realizarem diversos processos.
23/03/2020	Publicação no blog.	Publicação do blog com o título: “Como fica a economia com o coronavírus e a quarentena?”. O artigo menciona que a prioridade é o bem-estar das pessoas e o distanciamento social, mesmo que isso impacte a economia.
27/03/2020	Publicação no blog.	Publicação do blog com o título: “Auxílio emergencial de R\$600: entenda as regras e condições”. A publicação explica como funciona o auxílio que garante uma ajuda emergencial a trabalhadores informais durante a pandemia de coronavírus.
31/03/2020	Publicação no blog.	Publicação com o título: “O que é coronavírus: de onde vem? Como se reproduz?”. O artigo explica sobre a pandemia, a diferença entre coronavírus e Covid-19 e porque está todo.

Fonte: Blog do Nubank (março, 2020).

Para uma melhor visualização das publicações, desenvolvemos um novo quadro, Quadro 6, onde classificamos as publicações conforme um marco do tempo, que chamamos de “Covid-19” localizado no tempo a partir do dia 15 de março de 2020, quando efetivamente o poder público dos estados e municípios tomaram atitudes para o combate à pandemia, como o distanciamento social. Nesse sentido, as publicações serão classificadas “postagens antes da Covid-19” e “postagens pós Covid-19” e analisamos o conteúdo do material que foi publicado nas redes sociais e no Blog, pela empresa, no intuito de identificar uma mudança de comportamento na comunicação organizacional. Abaixo o nosso levantamento:

**Quadro 6** - Classificação das publicações antes e pós Covid-19/março de 2020

Meio digital:	Número de postagens antes do Covid-19	Tipo	Número de postagens pós Covid-19	Tipo

Facebook	09	Conteúdos direcionando para artigos do blog, com o intuito principalmente da campanha que foi realizada no mês da mulher.	04	Imagens com links, onde maioria dessas postagens foram direcionando para artigos do blog do Nubank que auxiliam os leitores sobre a pandemia.
Instagram	07	Imagens com legendas remetendo também a campanha das mulheres que trabalham no Nubank. Diversos vídeos também que tornam o conteúdo mais interativo.	01	Imagens em formato de carrossel que proporciona que sejam colocados diversas informações em imagens sequenciais. A publicação menciona como a empresa pode auxiliar pessoas que precisam de ajuda.
Twitter	07	Publicações bastante “provocativas” para que os usuários queira interagir. Muitos tweets de perguntas, tweets curtos e com imagens.	07	Postagens que demonstram que a empresa importa-se com seus clientes. Tweets curtos que direcionam para um link do blog com artigos que informam as pessoas sobre a Covid-19.
LinkedIn	12	Conteúdos que também remetem a campanha que menciona sobre o trabalho de mulheres no Nubank. Também, outros focos, como a divulgação de um evento realizado no mês.	01	A publicação que mencionou a Covid-19 foi uma publicação em formato de texto e link direcionando a um artigo do blog.
Blog Nubank	07	Artigos com assuntos financeiros e sobre a economia.	06	Textos direcionando para conteúdos informativos sobre a pandemia.

Fonte: Páginas das redes sociais e blog do Nubank (março, 2020).

Desde um primeiro olhar, já podemos identificar que há mudanças significativas da comunicação organizacional da Nubank conforme a mudança do contexto da pandemia no país, mas vamos olhar alguns aspectos mais aprofundados, conforme o estudo teórico que fizemos.

### 5.1 As publicações da página do Facebook

No Facebook, no mês de março, percebe-se que a Nubank estava com uma campanha cujo o foco eram publicações falando sobre mulheres e suas produções em setores da empresa. Lembrando que o mês de março traz o dia 8 como o Dia Internacional da Mulher, o que já demonstra a sintonia da Nubank com o seu público, abordando temáticas em pauta na sociedade e em discussão, como por exemplo o espaço ocupado por mulheres no mercado de trabalho. Porém, com os problemas agravando-se no país, a empresa focou em auxiliar os

usuários da melhor forma, sem que eles saíssem de casa. Mas, essas publicações levaram um tempo antes de entrarem no ar. As postagens sem mencionar a Covid-19 foram até dia 13 de março (visto que neste dia, um usuário comentou pedindo posicionamento da empresa sobre a pandemia).. E só em 24 de março, postagens com o intuito de informar e ajudar as pessoas começaram a ser publicadas.

Percebe-se que nesse curto espaço de tempo entre 13 e 24 de março a empresa deve ter começado a usar de um planejamento de estratégias para olhar para a realidade. Conforme Martinuzzo (2013), para dar conta de todas funções de um comunicador organizacional nesse momento (planejar, executar e também avaliar) é necessário um diálogo com as diferentes áreas da comunicação social e também do marketing para obter uma visão ampla e completa sobre essa área de comunicação. Mas é claro que todo o planejamento da empresa neste período necessitou de uma análise de todo seu ambiente, reiterando o que diz Kunsch (2003, p.207) que explica: “o planejamento não se restringe ao que fazer, de que modo e com que recursos. É um processo complexo que exige conhecimentos, criatividade, análises conjunturais e ambientais”.

Além do mais, percebe-se que a comunicação organizacional do Nubank posicionou-se de maneira estruturada, o que vem ao encontro do que também diz a autora, sobre o fato de que comunicações organizadas valorizaram a importância de um planejamento adequado (KUNSCH, 2007). A empresa, antes de começar suas publicações muito provavelmente estudou toda estrutura de sua comunicação, visto que na última semana de março (quando começaram as postagens pós-covid-19), o Nubank procurou auxiliar o público. Um exemplo disso, a publicação que foi postada em 24 de março, cujo foco é auxiliar os usuários a pedir ajuda para o que for preciso (seja por chat, e-mail ou por telefone). A publicação pode ser considerada estratégica para o momento, pois levou em consideração as oportunidades e ameaças do ambiente vivido. Como mencionado por Mourão (2013), uma comunicação estratégica ajuda a reforçar os posicionamentos e atributos da organização, do mesmo modo que promover a visibilidade e o engajamento do público que a empresa se relaciona.

Além do mais, segundo Ribeiro (2014, p. 69), é necessário que ao realizar um planejamento estratégico nas mídias sociais tenha-se cuidado com o conteúdo gerado e compartilhado. É fundamental que seja um conteúdo criativo (com uso de vídeos, fotos e áudios) para que as pessoas sintam-se à vontade para interagir. E é exatamente o que a empresa possui. Como prevê Kunsch (2003, p. 233) as surpresas devem ser bem administradas, pois apenas as organizações que são criativas e inovadoras vão sobreviver.

Além de muita criatividade para desenvolver textos de publicações e imagem interativas, a reação do público é em grande parte recíproca, pois os usuários não apenas curtem, mas também comentam e compartilham o material com frequência. Por exemplo, a postagem do dia 24 de março, que fala sobre “Pessoas primeiro”, teve mais de 15 mil curtidas, mais de 3 mil comentários e 830 compartilhamentos. Além do mais, a empresa procura responder os comentários da melhor forma. Como no caso da postagem do dia 13 de março que o usuário fala “Gostaria de saber qual a posição da empresa em relação ao Covid-19, em relação a grande crise e diminuição de salários proposto pelo governo, como vai funcionar a cobrança de taxas do cartão, caso a Nubank não mude sua atitude vou aderir ao cancelamento tbm!” e a empresa responde “Sabemos que este pode ser um momento muito difícil, chame a gente através dos nossos canais de atendimento para entendermos exatamente o seu problema e a melhor forma de auxiliar nessa situação: <https://nubank.com.br/contato/>”.

É claro que mesmo auxiliando o público, a empresa também manteve seu marketing forte. É fato que no marketing o processo social é fundamental, segundo Kotler (1998, p.3) esse processo social e gerencial é preciso para que indivíduos possam obter aquilo que necessitam. Para o autor, criar produtos e valores são um dos objetivos da área. Em síntese, todas as publicações que foram reproduzidas na página em diferentes formatos, dentro deles, fotos e vídeos interativos e algumas também em formato de link direcionando para posts do blog do Nubank, agregaram valor para empresa e sua marca.

## **5.2 As publicações da página do Instagram**

No Instagram, a empresa seguiu praticamente as mesmas diretrizes de publicação que o Facebook, porém com menos postagens, totalizando 8. Em relação aos “posts” pré Covid-19, a empresa realizou postagens também (como no Facebook), mencionando sobre mulheres que complementam o time da organização. É importante frisar que o mês iniciou com uma publicação dia 02 de março e até dia 18 de março tratou de assuntos semelhantes.

No dia 24, a empresa realizou uma única postagem com a frase em destaque “Pessoas primeiro”. Nesta publicação, mais especificamente um carrossel com três fotos, a empresa buscou informar e ao mesmo tempo quis demonstrar empatia com seu público. Na descrição da imagem, o Nubank parece preocupar-se se as pessoas precisam de ajuda, parte da legenda é: “Precisa de alguém para conversar? Fale com a gente. Precisa de alguma coisa da farmácia? Fale com a gente.” Claro, que também oferecendo ajuda para que as pessoas possam organizar suas contas financeiras. Ao finalizar o post, a empresa menciona: “Não temos todas as respostas. Mas podemos pensar juntos como podemos te ajudar.”

É sabido que a empresa humaniza suas postagens, e pode-se dizer que isso até mesmo antes da Covid-19, pois os diversos posts anteriores mencionaram a maneira que as mulheres da equipe do Nubank ajudavam a empresa se reinventar. Outra publicação bastante humanizada, foi publicada no dia 05 de março e é a imagem de um homem (aparentemente trabalhador) do Atacama, na frente de um “roxinho” (como chamam o cartão). A empresa, sem dúvidas não deixa de manter seu marketing ativo, principalmente, quando na legenda, menciona que o cartão também está presente e é aceito no Deserto do Atacama. No final desta mesma publicação, a empresa instiga o usuário a interagir, ao pedir uma dica de qual próximo lugar do mundo o “roxinho” deve ser levado.

É fundamental frisar que além das publicações no *feed*, a empresa também criou um “destaque” de *stories* de fotos e vídeos no perfil. O destaque possui o título de “#FicaEmCasa” e possui catorze stories seguidos, com explicações de algumas funções do aplicativo do Nubank. No primeiro deles, a empresa menciona: “Nessas horas em que é melhor ficar em casa, tem coisas que você pode fazer direto pelo nosso app. Descubra nos próximos stories”. A estratégia é eficiente, pois assim as pessoas podem informar-se cada vez que entram no perfil da empresa e se não souberem do aplicativo, podem baixá-lo. Como publicações em stories duram apenas 24 horas, o uso dos destaques foi uma bela saída para que as pessoas se mantivessem informadas sobre o que o Nubank tem a oferecer em seu aplicativo.

Claro que, é considerável mencionar que no *feed*, apenas uma publicação foi feita nesse período pós Covid-19, e ainda assim nada foi mencionado sobre a doença, ficou subentendido. Já os destaques, que foram 14, crê-se que conseguiram auxiliar as pessoas sobre como resolver assuntos financeiros sem sair de casa. No Instagram, o período de tempo entre uma postagem e outra não foi tão grande, cerca de poucos dias entre cada publicação. Entretanto, após a última publicação que foi no dia 24 de março, a próxima foi apenas em 7 de abril. Esse tempo, como no Facebook também pode ter sido uma forma da empresa adaptar-se ao ambiente externo.

No Instagram, a empresa sempre procura publicar imagens que demonstrem humanização, mesmo que tragam propaganda no meio delas, pois o planejamento da comunicação mercadológica tem o intuito de vender os produtos e os serviços da empresa. Por exemplo, nos stories falando do aplicativo, demonstra um incentivo das pessoas utilizarem esse serviço. Do mesmo modo o post do cartão e de um homem no Atacama, como mencionado acima. É um marketing forte que trabalha também com o relacionamento, sem claro, deixar de vender ou divulgar o produto. A grande maioria das imagens e dos vídeos da

empresa são fotografias, dentre elas objetos eletrônicos, como: celulares, *headfones*, notebooks, pessoas trabalhando, clientes. Pode-se dizer que a página deles no Instagram é bastante acolhedora e interessante, pois além de ser um *feed* bem organizado, preserva também a identidade da marca: sua tecnologia, modernidade e a cor roxa representando em cada postagem.

Percebe-se a grande eficiência que um planejamento bem elaborado propõe. De acordo com Kunsch (2003) a eficiência é fazer de maneira bem feita e com desempenho competente. Do mesmo modo, a autora também explica que a eficácia tem a ver com resultados. Esses mesmos resultados pode-se observar na postagem “Pessoas primeiro”, que foi publicada dia 24 de março. Um dos usuários que comentou no post, disse o seguinte: “Irei consumir este serviço. Tenho ótimas impressões. Pode contar comigo.”, o que demonstra que o esforço da empresa em realizar um planejamento estratégico adequado para o contexto atual funcionou, foi eficaz em atingir seu público. Além do mais, é imprescindível assinalar que o significado de estratégia, pode ser explicado, como a maneira que a empresa analisa os cenários, e assim, define seus posicionamentos relacionados às necessidades de adaptação ao meio externo. (BASEGGIO apud DORNELLES, 2012, p.19).

Claro, por mais que a empresa não tenha mudado completamente seus conteúdos na rede social, ela usou de uma comunicação bastante estratégica, por exemplo, ao auxiliar os usuários a usarem o aplicativo do Nubank para transações e pagamento de boletos em seus *stories*. O Instagram da empresa não perdeu seu foco em humanizar e se relacionar com o público, e é claro que com o pós Covid-19 suas publicações foram adaptadas para isso.

### **5.3 As publicações da página do Twitter**

Conhecido por muitos, o Twitter é uma rede social bastante utilizada no Brasil e mais ainda em outros países. A rede é famosa pelo seu imediatismo, e também porque pessoas famosas e empresas utilizam bastante para compartilharem do dia a dia, ou nas palavras do twitter, tweetarem (ou tuitarem) sobre o dia a dia. Como já mencionado no subcapítulo 3.1.3, a rede social permite que os usuários publiquem em uma máxima de até 280 caracteres. Isso, possibilita que empresas também possam utilizar da rede social para divulgarem o trabalho e também para desenvolverem uma relação com o público presente na rede social.

É o caso do Nubank. A empresa utiliza da rede social não apenas para manter os seus seguidores informados, mas também, para assim, desenvolver uma relação com eles. É uma rede social que proporciona uma aproximação entre as partes, mas é claro, se for recíproco. O Nubank utiliza desta estratégia e responde muitos dos tweets (ou tuítes) em que são

mencionados. Bem como reforça Kotler (2017, p. 21), as conversas espontâneas se tornam muito mais credíveis que as campanhas publicitárias, isso, porque o usuário sente-se confortável de saber que alguém que representa a devida empresa está lhe respondendo. Da mesma forma que menciona o autor Santos (2010): “O marketing digital propõe um modelo em que o consumidor seja o centro de suas atenções, estudando seu comportamento e colocando-o como princípio”. Além de fortalecer o relacionamento, também auxilia no fortalecimento da imagem da empresa.

É claro que nesse período de pandemia do Coronavírus, a empresa precisou adaptar sua mensagem, antes de transmitir aos seus leitores. A comunicação organizacional da empresa precisou moldar-se sob o novo contexto e, sem dúvida, para planejamento dessa comunicação, foi preciso muita cautela, principalmente para definir as maneiras que a empresa iria mostrar-se frente ao tema. O Twitter, por ser caracterizado como uma rede social bastante imediata, permite que a empresa manifeste-se sem grande preparação, diferente do blog da empresa que necessitou coletar dados e analisá-los para conseguir informar os usuários. Diferente também, do Instagram e do Facebook, que precisam de materiais mais elaborados como fotos, e vídeos. Mas ainda, mesmo com postagens sutis na rede social, é notória a mudança de comportamento da empresa.

Ao todo, foram 14 tweets da empresa, 7 antes da Covid-19 e 7 pós Covid-19. Isso, claro, sem mencionar os tuítes de resposta da empresa para os usuários. A proximidade com o seu público é completamente perceptível nesse meio digital. O primeiro tweet do mês foi dia 02 de março, mesma publicação do Facebook e do Instagram, que menciona a imagem da co-fundadora da empresa Cristina Junqueira, na capa da revista Forbes Brasil. As publicações da empresa seguiram bem parecidas com as das demais redes sociais, mencionando o trabalho de líderes mulheres na empresa. Inclusive, uma postagem interessante, foi no dia 10 de março, pois a empresa pediu para mulheres interagirem e contarem no fórum da Comunidade Nubank, sobre conquistas que mais se orgulham. Na página do Twitter da empresa, é bem comum publicações que incitam uma pergunta para os usuários. No dia 24 de março, foi publicado o primeiro tweet mencionando sobre a Covid-19. A publicação contou com uma imagem, um texto e um link, também, parecido com as demais publicações com o título “Pessoas primeiro”. Um ponto que se diferencia dos posts das outras redes sociais nesse tweet, é que contém o link do artigo do blog do Nubank: “Nubank e Covid-19: Como a gente pode ajudar?”. A partir de então, a empresa muda totalmente a linha de seus tweets onde o foco central é auxiliar as pessoas sobre a Covid-19,

mais especificamente, direcionando o público para informações em um texto do blog da empresa.

Mais uma vez, a empresa demonstra aos seus seguidores que está presente para auxiliá-los, quando tweeta dia 25 de março um texto que diz “estar aqui” para ajudar as pessoas. Na resposta do tweet, os usuários responderam com diversas dúvidas, e eles respondem grande parte delas. No dia 26 de março, a empresa publicou um outro tweet que novamente, possui o objetivo de gerar interação e engajamento. Neste tweet, a empresa pede para que as pessoas indiquem locais, pequenos produtos e profissionais autônomos: “Juntos podemos fazer mais. Esse tweet é reservado para você indicar iniciativas locais, pequenos produtores e profissionais autônomos que precisam de visibilidade nesse momento. Informe cidade e contato também. Bora?”.

Distingue-se facilmente, o envolvimento da empresa em gerar interações. Isso, sem deixar de serem estratégicos com suas ações de comunicação, pois através disso gera-se lealdade entre o usuário e empresa. Como aborda Kunsch (2016, p. 264), há diversos aspectos para as boas práticas realizadas pelas empresas nas redes sociais, algumas como: a presença institucional oficial, relacionamento, interação ou colaboração, monitoramento/acompanhamento e planejamento estratégico. Novamente reforçando, conforme Ribeiro (2014, p. 89), é fundamental que o conteúdo seja criativo para estimular as pessoas a interagirem sobre um assunto. E é exatamente o que a empresa faz, mesmo que de forma sutil e em poucas palavras, a forma que a empresa demonstra-se leal encanta seus seguidores. e os incentiva a lhe responderem.

#### **5.4 As publicações da página do LinkedIn**

O LinkedIn, considerado uma rede social mais ligada no âmbito profissional, também proporciona aos usuários um espaço para a publicação de conteúdos. Não só pessoas, mas empresas dos mais diversos tipos também utilizam da plataforma para disseminarem informações. Há usuários que utilizam a rede para posts mais pessoais, já outras utilizam um direcionamento totalmente profissional de sua linguagem e de seus conteúdos.

O Nubank, a título de exemplo, faz uso da rede como uma maneira de divulgar seus conteúdos do blog. Grande parte de suas postagens são textos que possuem um link direcionando à artigos sobre diversos temas dentro de algumas editorias principais (como serão mencionadas no subtítulo 5.5).

A rede não mostra a data certa que uma publicação foi feita, apenas “2 meses atrás, 3 meses atrás...” e assim por diante. Para determinar as publicações pré e pós Covid-19, foi

determinado que seriam observados os conteúdos postados “4 meses atrás”, visto que o presente trabalho está sendo finalizado no mês de junho de 2020. Portanto, há 4 meses atrás, foram publicados 13 conteúdos na página do LinkedIn da empresa, sendo que 1 post foi direcionado ao assunto Covid-19 e os outros 12 posts sobre outros assuntos.

Algo bem curioso sobre essa única publicação sobre a Covid-19 é que ela foi feita no começo das publicações do período. A publicação, direciona para um artigo do blog com o título: “Por que o coronavírus Covid-19 afeta a economia global?”. O que constata-se que a empresa já estava informando-se e também informando o seu público antes mesmo da quarentena começar oficialmente, visto que a publicação desse artigo foi feita em 27 de fevereiro de 2020. Talvez a publicação mais cedo das redes sociais do Nubank foi feita no LinkedIn, já que nas demais plataformas foram feitas na última semana do mês de março.

Como é uma rede social atenta ao profissional, a empresa procura utilizar durante o mês de março para sua campanha do mês da mulher (como nas demais redes). A primeira publicação foi realizada mencionando também sobre a co-fundadora do Nubank, Cristina Junqueira, ser a capa da revista Forbes Brasil. Após essa publicação, surgiram diversas outras redirecionando para sites e blogs. Um diferencial dessas postagens é o direcionamento, pois, não foram direcionadas apenas para artigos do blog e sim para sites de jornais, dado como exemplo, o Estadão. Nesta publicação, há um link para uma matéria de um site do jornal que menciona sobre recarga de celular através do cartão de crédito Nubank. Outra publicação, também direciona a outro site, o Uol, onde há uma entrevista com a executiva da empresa, Cristina Junqueira, em que ela fala sobre a experiência de ser capa da revista Forbes Brasil. Dentre diversas outras postagens levando os usuários ao blog do Nubank e outros sites, a última publicação do período selecionado para análise também possuía um link para um artigo, onde o foco era falar sobre a trajetória da gerente geral da conta PJ no Nubank, a Júlia.

A publicação com mais reações do público e engajamento foi a com uma foto da capa da revista Forbes Brasil com a cofundadora do Nubank, Cristina Junqueira, com 44.010 mil reações — algumas como gostei, amei, parabéns, apoio, genial e interessante —, e 572 comentários. O post possuía o seguinte texto: "A edição especial da Forbes Brasil para o mês de março apresenta as 20 mulheres mais poderosas do Brasil, com destaque na capa para a Cristina Junqueira, cofundadora e VP do Nubank. O artigo destaca a jornada de Cristina e o seu importantíssimo e inspirador papel na liderança feminina, principalmente na indústria financeira. A revista já está disponível nas bancas e no aplicativo da Forbes Brasil para você conferir e se inspirar também".

Percebe-se que o foco no LinkedIn, pelo menos nesse período analisado, não foi o vírus, diferente das redes sociais e do blog que demonstraram ter mais aproximação com o tema e com o público no período. Como a rede social tem uma base mais profissional, isso demonstra que a empresa pode ter realizado um planejamento adequado para cada rede social e para cada público que acompanha a empresa. Apesar de que poderia ter dado mais espaço na rede social para o assunto Covid-19. Todo planejamento da comunicação estratégica foi imprescindível nesse contexto de pandemia, pois em concordância com KUNSCH (2003, p.247) para a elaboração de um plano estratégico de comunicação é necessário antes mesmo ser pensado com as autoridades da organização, mais ainda, ouvir especialistas e profissionais de comunicação que atuam internamente e em empresas, assessorias e agências de comunicação.

A mudança de comportamento da empresa foi bem evidente nas outras redes sociais, todavia, no LinkedIn as publicações foram mais centralizadas nas histórias de algumas mulheres que trabalham no Nubank, suas trajetórias profissionais e a forma como elas auxiliam a empresa de alguma maneira, a crescer. Como já mencionado acima, o ponto dos conteúdos desenvolvidos para esta rede social possivelmente foi adotado de maneira diferente das outras no período.

Em adição, é preciso mencionar que, a interação não foi constante nas publicações analisadas. Em todas as publicações há um número razoável de comentários, apesar disso, a empresa raramente respondeu. Na publicação que menciona um evento ocorrido no dia 6 de março, Cristiane Pimentel comentou: “Nossa que felicidade ver todas essas jovens na palestra. Eu como mulher na área de banco há 25 anos, fico feliz de finalmente ver a nova geração de mulheres em chefia. [...] Bora lá Nubank!”. A empresa respondeu o seguinte: “Maravilhoso né, Cristiana? Estamos apenas no começo, mas pode ter certeza que não vamos parar por aqui.” Essa foi uma das poucas respostas aos comentários em publicações.

### **5.5 As publicações do blog**

Blogs são bastante utilizados por empresas para gerar um reconhecimento de imagem, isso, pois através desse espaço podem ser compartilhados diversos tipos de conteúdos. O Nubank, utiliza o blog também para isso.

A empresa publicou seu primeiro conteúdo no dia 05 de março, no período pré Covid-19. O tema do primeiro post do mês é parecido com os demais já publicados, onde o foco é auxiliar as pessoas no financeiro e na economia. Esse post fala sobre como realizar uma recarga de celular com o cartão de crédito do Nubank, de certa forma já divulgando seu

principal serviço/produto, o cartão de crédito. Com frequência, publicações são feitas nesse espaço. A campanha das mulheres no mês de março foi forte, pois até mesmo no blog foram feitas inúmeras postagens de artigos que mencionam a história das mulheres líderes em setores do Nubank.

A partir do dia 18 de março, a empresa começou a desenvolver conteúdos direcionados ao assunto coronavírus, com o título: “Quais são os direitos de quem teve uma viagem cancelada por causa do Coronavírus?”. Dito isto, percebe-se uma mudança consistente no blog, em relação aos conteúdos. No mesmo dia, a empresa também publicou outro artigo, porém com o tema economia: “A Selic caiu para 3,75%. O que isso significa?”. Alguns dos artigos criados durante o mês de março ressaltaram algumas maneiras para as pessoas realizarem procedimentos financeiros sem sair de casa. Ainda, com a aprovação do auxílio emergencial do governo, a empresa procurou informar seus leitores sobre as regras e condições — em uma publicação no dia 27 de março. Já no dia 31 de março a empresa fechou o mês com mais informações. Agora, sobre o vírus, com o título: “O que é coronavírus: de onde vem? Como se reproduz?”.

A maior diferença entre as publicações de redes sociais e do blog foi a questão da quantidade de conteúdo, pois, obviamente, em um artigo pode-se escrever sem grandes limitações de caracteres como no Twitter (que é uma rede mais imediata e aceita 280) e no Instagram (que aceita 2200 caracteres).

Impossível não notar a mudança da comunicação organizacional do Nubank perante a esse período. À vista disso, os cenários internos e externos estão sempre mudando, ainda mais com uma pandemia mundial que já possui duração de meses. O autor Baseggio (apud DORNELLES, 2012, p.19) explica que “é necessário o conhecimento sobre a organização, e a identificação das tendências para formular melhor as estratégias”. Através das estratégias a empresa então poderá tomar medidas para enfrentar futuras crises em seu desenvolvimento.

Com abundantes explicações sobre o período e medidas a serem tomadas em artigos, é perceptível também o planejamento que a empresa necessitou realizar para ser uma autoridade no assunto, ao falar do tema com seu público. Bem como diz Kunsch (2003, p. 245), as organizações modernas precisam planejar, administrar e pensar estrategicamente a comunicação antes de posicionar-se perante a sociedade. E é exatamente o que a empresa fez para a sua produção de artigos para o blog. Para mais além, o Nubank, necessitou analisar os cenários dessa pandemia, para assim entender os “indicadores de mudanças tecnológicas, políticas, demográficas, culturais e outras, em diversos mercados, possibilidade visualizar e entender desafios. [...]” (Baseggio apud DORNELLES, 2012, p.19).

Através do blog não é possível saber o quanto o público envolveu-se com os artigos. Claro que, através das redes sociais pode-se ter uma ideia de quais artigos foram mais engajados com os usuários. Porém, como o site não possui espaço para comentários, fica aberto esse olhar sobre como a empresa relacionou-se com o público através dos textos publicados. Esses links de postagens do blog chegaram aos usuários através das redes sociais: Facebook, Instagram, Twitter e também LinkedIn. Além disso, os usuários inscritos na *newsletter* da empresa também recebiam por e-mail.

Diante dessa análise, respondemos a principal questão problema deste estudo: como se comporta a comunicação organizacional de uma empresa durante o período da pandemia do coronavírus? Durante o mês de março, há uma grande notoriedade em uma forte campanha sobre mulheres, visto que nesse mês é comemorado o Dia Mundial da Mulher. Entretanto, percebe-se aos poucos uma efetiva mudança no comportamento da comunicação organizacional da empresa no período da pandemia mundial. A empresa adotou formas de comunicar-se estrategicamente com seu público, buscando auxiliar e repassar informações sobre o vírus e também, sobre formas que as pessoas pudessem realizar suas transações financeiras (pagamento de boletos e recargas de celulares, por exemplo) sem sair de casa. Entretanto, a empresa demorou para posicionar-se e só começou a dedicar maior parte de seus conteúdos após a metade do mês de março.

A medida do isolamento social foi bastante necessária para evitar que a doença se propagasse mais ainda no mundo todo, tendo sido o único meio eficiente de evitar mais contaminação pelo coronavírus em países como Itália, Espanha, França, entre outros. No Brasil, a partir do mês de março, deu-se início então ao período que primeiro denominamos quarentena. Nesse período (que dura até hoje, mês de julho), muitas pessoas necessitaram ficar em casa e até mesmo trabalharem de suas casas para evitar a contaminação desenfreada e assim aumentar o número de casos. Essa mudança de comportamento social afetou a vida das pessoas e a relação que estabeleciam com seus familiares, amigos e com as diferentes organizações com as quais interagem. Da mesma forma, constatou-se a mudança no comportamento de diversas empresas, atentas ao contexto social. Em especial a empresa deste estudo, Nubank, que adotou práticas para informar a sociedade, mas também, sem deixar de fortalecer a sua imagem como organização e seu relacionamento com o público.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente Trabalho Final de Graduação, foi-se necessário identificar como se comporta a comunicação organizacional de uma empresa durante o período da pandemia do coronavírus. Através dessa principal questão e dos demais objetivos de pesquisa, foi possível perceber como uma empresa como a Nubank, que vem se desenvolvendo dia a dia, enfrentou a pandemia mundial através de sua comunicação.

No primeiro capítulo, procurou-se entender primeiramente como se desenvolve uma comunicação organizacional. Entender o seu histórico foi preciso e o seu surgimento no Brasil também. O processo que durou anos, demonstrou grande desenvolvimento não só para a área de comunicação mas também para o bem estar organizacional. Com esse estudo, foi possível captar passo a passo do surgimento da comunicação dentro das empresas. Ademais, também foi gratificante notar como a área auxiliou na transformação de diversos profissionais e organizações ao longo dos anos, desde a década de 60. Aliás, entender sobre conceitos de estratégia e como começou a comunicação estratégica também foi um dos fatores fundamentais dessa pesquisa, pois só assim, entenderemos o porquê da empresa tomar devidas medidas em seu posicionamento na comunicação.

Já no segundo capítulo, as diversas redes sociais foram conceituadas. Com pesquisas, foi possível entender ainda mais a funcionalidade de cada uma. Para além, conhecer ainda mais sobre os conceitos de redes sociais e atores sociais também foi um fator importante, visto que, a análise foi feita nas redes sociais e no blog do Nubank. Claro que para isso, também foi imprescindível pesquisar sobre o Marketing, seus principais conceitos e estratégias, entender cada pilar em que foi se desenvolvendo, desde o Marketing 1.0 até o digital. Pois a empresa, mesmo que tenha adaptado sua comunicação nunca deixou de “fazer marketing”.

No último capítulo, na análise, foi possível notar como é a comunicação do Nubank em suas páginas em plataformas digitais. Foi viável não só conhecer como é o relacionamento da empresa com o público, mas também, entender como que uma empresa que tem crescido rapidamente está agindo com sua comunicação frente à uma pandemia mundial.

A empresa mostrou estar planejada e preparada para disseminar os conteúdos informativos. Isso, por mais que grande parte dos conteúdos do mês de março tenham demonstrado ser relacionados ao mês da mulher, a empresa planejou-se para publicar e oferecer conteúdos de real valor para seu público/clientes. Além disso, é necessário destacar

que o Nubank demorou para posicionar-se, o que pode é um aspecto negativo, visto que os usuários já estavam ansiando por um retorno da empresa sobre a pandemia.

O blog, contou com maior espaço para a publicação de dados sobre a Covid-19. O espaço, mesmo que sempre tenha tido bastante foco em economia e finanças (as editoriais mais pautadas pelo Nubank no blog), buscou aliar esses assuntos com formas de auxiliar a sociedade de processos que possam realizar sem sair de casa.

Já nas redes sociais, igualmente percebemos a mudança do comportamento da empresa. Por mais que as primeiras publicações de posicionamento da empresa tenham demorado para entrarem no ar, o Nubank agiu de maneira estratégica em cada rede social, visando as possibilidades de cada uma. No Facebook pode-se perceber que as publicações tiveram uma mudança no final do mês de março, e que a empresa respondia diversos comentários dos usuários querendo saber o posicionamento sobre o vírus. No Instagram, houveram também postagens parecidas com a do Facebook, relacionadas à trajetória profissional de mulheres do time do Nubank. Utilizando recursos como destaques de stories para informar o público sobre processos financeiros que podem ser feitos no aplicativo, sem que as pessoas saiam de casa. No Instagram, também, a primeira publicação do *feed* sobre a Covid-19 foi no final do mês de março. A empresa baseou suas estratégias de publicação adequadamente para o LinkedIn, visto que é uma rede profissional. Já na página do Twitter, a empresa interagiu muito mais com seu público, postando *tweets* de perguntas e respondendo os usuários com orientações sobre o vírus.

Pode-se dizer que o trabalho em questão alcançou seus principais objetivos, pois através da nossa análise foi possível identificar e compreender como as mudanças sociais de combate à pandemia da Covid-19 afetou a comunicação organizacional do Nubank nas redes sociais e no blog. Outrossim, foi extremamente interessante e enriquecedor para a vida profissional e acadêmica, conhecer — mesmo que na observação não participante, como se desenvolve a comunicação organizacional de uma empresa tão moderna e tecnológica como o Nubank. Do mesmo modo, foi oportunizado o fato de conseguir entender como todas as mudanças do ambiente externo ocorridas pela pandemia, afetaram a comunicação organizacional, especificamente nas redes sociais e no blog.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: teoria e pesquisa**. São Paulo: Ed.Manole, 2003.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: Políticas e Estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009.

CARVALHO, Juliano Maurício; ARITA, Carmem Harumi; NUNES, Alesse de Freitas. **A política de implantação da Internet no Brasil**. Portal Intercom, 1999. Disponível em: <http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/5be0d57f5fde664d948d9c2cbc80b619.PDF>. Acesso em: 10/06/2020.

CASTELLS, Manuel. **A galáxia da Internet: Reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor Ltda, 2003.

DORNELLES, Souvenir Maria Graczyk. **Relações públicas: planejamento e comunicação**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2012.

DUARTE, Márcia Y. Matsuuchi; DUARTE, Jorge. **Papel e atuação de jornalistas e relações públicas em uma organização, segundo jornalistas**. Trabalho apresentado no NP05 – Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Salvador-BA, 04 e 05 set. 2002.

FLICK, Uwe. **Introdução à metodologia de pesquisa: Um guia para iniciantes**; tradução: Magda Lopes. Porto Alegre: Penso, 2013.

GILES, David. *Psychology of the media*. New York: Palgrave Macmillan, 2010.

KUNSCH, Margarida Maria Kroling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 2. Ed. São Paulo: Summus, 1986.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação integrada**, 3a Ed. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, MARGARIDA MARIA KROHLING: **Comunicação Organizacional Estratégica: Aportes conceituais e aplicados**, Summus Editorial, 2016.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. **Marketing 3.0: As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. 9ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 4.0: Do tradicional ao digital**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas 2003.

LÉVY, Pierre. **Cibercultura**. São Paulo: Ed. 34 Ltda, 1999.

LÉVY, Pierre. **O que é Virtual**. São Paulo: Ed. 34 Ltda, 1996.

LOTH, Adriana Falcão et al. **As tendências e desafios da Web 3.0 a Luz da Gestão do Conhecimento**. Journal on Innovation and Sustainability. v. 10, n.1. Mar/Maio 2019.

MARTINUZZO, José Antonio. **Seis questões fundamentais da comunicação organizacional estratégica em rede**. José Antonio Martinuzzo. Rio de Janeiro: Mauad X, 2013.

MACHADO, Jones. **Gestão Estratégica de comunicação de crise / Jones Machado – Santa Maria, RS : FACOS-UFSM, 2020.**

MCCARTHY, E. Jerome. **Basic marketing: a managerial approach**. 6th ed. Richard D. Irwin, Homewood, 1978

MOURÃO, Isaura. **Estratégia planejada de comunicação: um novo construto quando se considera a complexidade e a disputa de sentidos**. Intercom, 2013.

PEREZ, Rafael Alberto. **Comunicación estratégica: sí claro. Pero, ¿qué implica “estratégica”?**. Rafael Alberto Perez, 2012.

RECUERO, Raquel. **Redes sociais na internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009.

RIBEIRO, MARIA EUGÊNIA. **Estratégias de Comunicação Organizacional Digital: o estudo de caso da Embrapa**. Maria Eugênia Ribeiro, 2014. Disponível em: <http://tede.metodista.br/jspui/bitstream/tede/686/1/MariaRibeiro2.pdf>. Acesso em: 17/07/2019

SANTOS, Alex Rosário. **A Influência do Marketing Digital na Decisão de Compra do Consumidor Brasileiro**. Paripiranga, 2010. Disponível em: <http://portcom.intercom.org.br/revistas/index.php/inovcom/article/view/2304/pdf>. Acesso em: 11/07/2019.

TAVARES, Maurício. **Comunicação empresarial e Planos de Comunicação: Integrando teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2007.

TORQUATO, Gaudêncio. Da gênese do jornalismo empresarial e das relações públicas a comunicação organizacional no Brasil. In KUNSCH, Margarida. **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos, volume 1**. São Paulo: Saraiva, 2009.

Yin, Robert. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4ª ed. Porto Alegre (RS): Bookman; 2010.

**ANEXOS**

## ANEXO 1 – PRINT DA PÁGINA DO FACEBOOK DA NUBANK

**Nubank** ✓  
@nubank

**Página inicial**

- Publicações
- Vídeos
- Instagram
- Fotos
- Eventos
- Sobre
- Comunidade
- Avaliações
- YouTube

[Criar uma Página](#)

**O FUTURO É ROXO**  
**O FUTURO É ROXO**  
**FUTURO É ROXO**  
**O FUTURO É ROXO**  
**O FUTURO É ROXO**

Curtir Seguir Compartilhar ...

[Cadastre-se](#) [Enviar mensagem](#)

**Criar publicação**

Escreva uma publicação...

Atualização ... Foto/vídeo Marcar amigos ...

**Publicações**

**Nubank** ✓  
6 de fevereiro · 🌐

Bateu aquela dúvida sobre como pedir o cartão, aumentar seu limite, rastrear a entrega do cartão ou entender o porquê de não termos liberado crédito? Então confere aqui nesses links as respostas para [equentes](#) 😊

**SOBRE NUBANK**

4.2 de 5 · Com base na opinião de 3.481 pessoas

O que é o Nubank?

O Nubank não é um banco. Na verdade, nós cansamos da burocracia, das taxas abusivas e do péssimo ser...

facebook.com/674963205875675/photos/p.2414360591935919/24143605919359...

## ANEXO 2 – PRINT DA PÁGINA DO INSTAGRAM DA NUBANK



## ANEXO 3 – PRINT DA PÁGINA DO TWITTER DA NUBANK

#NuLove ♥

Eu amo o @Nubank resolvi as coisas andando pro ônibus, num click só!

@Lanni\_7

**Nubank** ✓  
@nubank

Entenda quais são as nossas ações para ajudar milhões de clientes durante a pandemia.

📍 Brasil [sou.nu/covid19](https://sou.nu/covid19) 📅 Ingressou em janeiro de 2014

seguinto **18** **360,6 mil** seguidores

Seguido por Luís Fernando ✨, É US GURI! 🇧🇷 (de 🏠) e outros 22 que você segue

**Tweets**   Tweets e respostas   Mídia   Curtidas

**Nubank** ✓ @nubank · 10 de jul  
Sim e com certeza, amigo.

**Paulo Moura** @pauloautentico\_ · 10 de jul  
@nubank essa semana não está nada fácil pra vocês, né amigos?

148   155   3,5 mil

**Nubank** ✓ @nubank · 10 de jul  
Problema com app do Nu em iOS resolvido ✓

Na manhã de hoje, diversos aplicativos no Brasil e no mundo começaram a

## ANEXO 4 – PRINT DA PÁGINA DO LINKEDIN DA NUBANK





### Nubank

Serviços financeiros · São Paulo, São Paulo · 2.311.904 seguidores

✓ Seguindo

Challenging the status quo to create a new generation of financial services in Latin America. Join our revolution.

Visite o site

Classificado em 1º lugar em LinkedIn Top Startups

Visualizar todos os 2.728 funcionários no LinkedIn

- Início
- Sobre
- Dia a dia
- Vagas
- Pessoas
- Vídeos
- Anúncios

### Sobre

Nubank is a leading financial technology company in Latin America. Its first product, launched in 2014, is a no-fee credit card that is fully managed by a mobile app. Almost 30 million people have requested the product since launch... [visualizar mais](#)

[Visualizar todos](#)

### Vídeos publicados recentemente



A desumanização com que lidamos com vidas negras está longe de ser uma novidade, mas isso não significa que podemos nos conformar com o atual status quo. O Nubank não irá se isentar

### Páginas afiliadas



**Nu México**  
Serviços financeiros  
1.422 seguidores

[+ Seguir](#)

Ad ...



Valéria, explore jobs at Nubank that match your skills



**Talent Pool | People With Disabil**  
São Paulo, SP



Product

[Mensagens](#)

## ANEXO 5 – PRINT DA PÁGINA INICIAL DO BLOG DA NUBANK



Quero ser Nubank

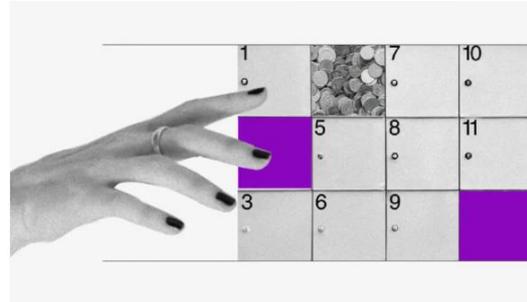
menu ☰



Atualizado em 12 jul 20 [Dicionário Financeiro](#)

### O que é home equity? Como funciona?

Termo é usado para identificar o empréstimo com imóvel de garantia, comum em países da Europa e nos Estados Unidos.



Atualizado em 10 jul 20 [Auxílio Emergencial](#)

### Saque do auxílio emergencial é antecipado: veja novas datas para 1ª parcela do Lote 3

Beneficiários nascidos entre agosto e dezembro poderão sacar entre 13 e 14 de julho, alguns dias

## ANEXO 6 – PRINT DE UM EXEMPLO DE PUBLICAÇÃO FEITA NO FACEBOOK NO DIA 26 DE MARÇO DE 2020

 **Nubank** 26 de março às 09:31 · 🌐

Toda vez que um tema ganha destaque, aparecem golpistas querendo lucrar em cima. Agora é a vez do coronavírus – sim, tem gente usando a doença pra tentar roubar seus dados nas redes sociais, por e-mail e por telefone. Veja nossas dicas pra não cair em golpes.

Gostou do conteúdo? Acesse nosso blog e inscreva-se em nossa newsletter para receber tudo em primeira mão →  
<https://sou.nu/BlogNubank>

<b>5 dicas para você não cair em golpes sobre o Coronavírus</b>	<b>1. Desconfie de arquivos compartilhados.</b>  Criminosos podem ter acesso à sua máquina se você abrir algum documento que esteja infectado.
<b>2. Evite sempre clicar em links.</b>	<b>3. O mesmo vale para apps.</b>

**ANEXO 7 – PRINT DE UM EXEMPLO DE PUBLICAÇÃO FEITA NO FEED DO INSTAGRAM NO DIA 24 DE MARÇO DE 2020**

**Pessoas primeiro.**

**nubank** • Seguir  
Nubank

**nubank**  
O que a gente está fazendo para ajudar você:

O Nubank continua disponível no chat, email e no telefone.

Estamos treinando nossos Xpeers e acionando parceiros para encontrar maneiras de fazer ainda mais por você.

Precisa de alguém para conversar? Fale com a gente.

Precisa de alguma coisa da farmácia? Fale com a gente.

Precisa tirar dúvidas com um médico? Fale com a gente.

70.009 curtidas  
24 DE MARÇO

Ativar o Windows  
Acesse as configurações para ativar o Windows.  
Entrar para curtir ou comentar.

## ANEXO 8 – PRINT DE UM EXEMPLO DE PUBLICAÇÃO FEITA NO LINKEDIN NO PERÍODO PÓS COVID-19



**Nubank**

2.334.900 seguidores

4 m •



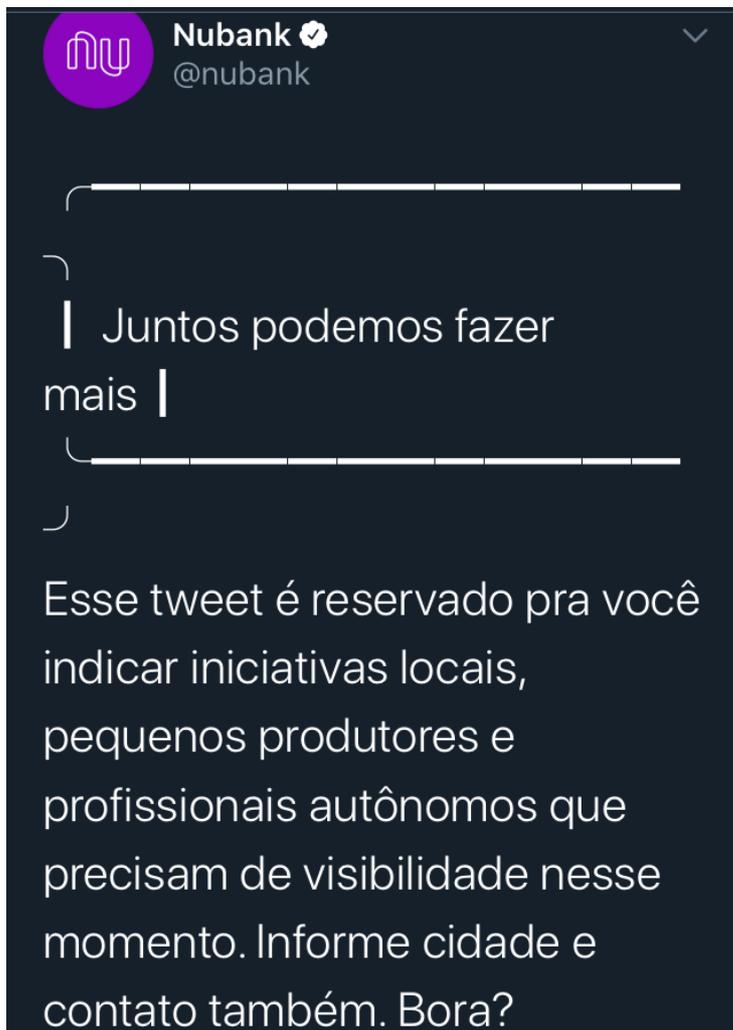
O novo Coronavírus está afetando bastante a economia global e explicamos neste artigo tanto o porquê disso acontecer como o que esperar no cenário mundial com esse impacto.



**Por que o coronavírus Covid-19 afeta a economia global?**

[blog.nubank.com.br](http://blog.nubank.com.br)

**ANEXO 9 – PRINT DE UM EXEMPLO DE PUBLICAÇÃO FEITA NO TWITTER  
NO DIA 26 DE MARÇO DE 2020**



## ANEXO 10 – PRINT DE UM EXEMPLO DE PUBLICAÇÃO FEITA NO BLOG NO DIA 19 DE MARÇO DE 2020 E ATUALIZADA 16 DE JUNHO DE 2020



# Cuidado com golpes virtuais usando o coronavírus

Assuntos populares costumam virar isca nas mãos de criminosos. O termo da vez é o Covid-19.

Atualizado em 16 jun 20   [Segurança Digital](#)   por [Redação Nubank](#)

