

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
CURSO DE RELAÇÕES PÚBLICAS

GABRIEL LEMME MOREIRA

**CRISE DE IMAGEM NA MAIOR FINTECH DA AMÉRICA LATINA: UMA ANÁLISE
DA PERCEPÇÃO DA IMAGEM INSTITUCIONAL DO NUBANK APÓS SUA
PRINCIPAL LIDERANÇA SER ACUSADA DE RACISMO**

Porto Alegre

2021

GABRIEL LEMME MOREIRA

**CRISE DE IMAGEM NA MAIOR FINTECH DA AMÉRICA LATINA: UMA ANÁLISE
DA PERCEPÇÃO DA IMAGEM INSTITUCIONAL DO NUBANK APÓS SUA
PRINCIPAL LIDERANÇA SER ACUSADA DE RACISMO**

Trabalho de Conclusão do Curso de Relações Públicas, a ser apresentado à Faculdade de Biblioteconomia e comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Relações Públicas.

Orientadora: Prof. Dra. Ana Karin Nunes

Porto Alegre

2021

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
CURSO DE RELAÇÕES PÚBLICAS

AUTORIZAÇÃO

Autorizo o encaminhamento para avaliação e defesa pública do TCC (Trabalho de Conclusão de Curso) intitulado Crise de Imagem na Maior Fintech da América Latina: Uma Análise da Percepção da Imagem Institucional do Nubank Após Sua Principal Liderança ser Acusada de Racismo, de autoria de Gabriel Lemme Moreira, estudante do curso de Relações Públicas, desenvolvido sob minha orientação.

Porto Alegre, 03 de maio de 2021.

Assinatura:

Prof. Dra. Ana Karin Nunes

Gabriel Lemme Moreira

**CRISE DE IMAGEM NA MAIOR FINTECH DA AMÉRICA LATINA: UMA ANÁLISE
DA PERCEPÇÃO DA IMAGEM INSTITUCIONAL DO NUBANK APÓS SUA
PRINCIPAL LIDERANÇA SER ACUSADA DE RACISMO**

Trabalho de Conclusão do Curso de Relações Públicas, a ser apresentado à Faculdade de Biblioteconomia e comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Relações Públicas.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dra. Ana Karin Nunes (Orientadora)

Prof. Dra. Denise Avancini Alves (UFRGS)

Prof. Dra. Sandra de Fátima Batista de Deus (UFRGS)

Porto Alegre, 11 de maio de 2021.

AGRADECIMENTOS

Agradecimentos especiais aos meus pais que possibilitaram durante toda a minha vida que eu tivesse as oportunidades e recursos necessários que me privilegiaram e possibilitaram o acesso a educação de qualidade e capacidade de me dedicar ao ensino superior. Gratidão por todos os amigos e familiares que me acompanharam e apoiaram na jornada de mudança e adaptação durante minha vivência universitária e me acolheram em uma casa nova a dois mil quilômetros de distância da minha cidade natal. Este trabalho se fez possível devido ao investimento público em educação de excelência, pesquisa e extensão universitária, que precisam ser exaltados e cada vez mais valorizados para o desenvolvimento do Brasil, dos brasileiros e preservação da democracia e dos direitos humanos.

RESUMO

O tema deste trabalho abrange a análise da situação de crise de imagem envolvendo a empresa Nubank após a declaração de uma das cofundadoras da empresa, a brasileira Cristina Junqueira, acusada de racismo, devido a declarações pronunciadas na entrevista exibida na TV Cultura dia 19 de outubro de 2020, durante o programa Roda Viva. O objetivo geral deste trabalho consiste em analisar o posicionamento do Nubank na crise envolvendo declarações racistas de uma de suas CEOs, especialmente quanto às estratégias de comunicação adotadas. Quanto aos objetivos específicos, esta pesquisa busca avaliar as transformações internas no Nubank, do ponto de vista de políticas de recursos humanos e ações afirmativas antiracistas, e relacionar as teorias relativas ao plano de prevenção e gestão de crise com as ações tomadas pelo Nubank durante a crise e na fase de pós-crise. O estudo de caso está embasado na metodologia de análise de conteúdo dos materiais sensíveis ao tema. Os principais resultados obtidos se dão a partir da análise das características e tipificação da crise, comunicação organizacional frente à crise e ações de comunicação adotadas e minimização da crise. Pode-se concluir que a resposta organizacional à crise foi efetiva em minimizar a longevidade dos seus impactos negativos no relacionamento com os stakeholders. No entanto, vide à atribuição de responsabilidade da crise indissociável da organização, as reações emocionais daqueles públicos que possuem vínculos afetivos com o movimento antirracista ou representam a população negra podem fazer com que a reputação e imagem organizacional percebida esteja permanentemente comprometida após esta situação de crise. Apesar disso, contemplando outras parcelas dos stakeholders do Nubank, foram assertivas as ações adotadas pela organização para expressar uma mudança de posicionamento organizacional marcante, buscar maior alinhamento dos valores do Nubank à prática profissional, promover o amadurecimento institucional fundamental para a prevenção de crises semelhantes e executar estratégias de responsabilidade social corporativa e diversidade racial mais relevantes no enfrentamento do racismo institucional.

Palavras-chave: Posicionamento. Reputação corporativa. Gestão de crise. Racismo. Nubank.

ABSTRACT

The theme of this work covers the analysis of the image crisis situation involving the company Nubank after a statement by one of the company's co-founders, the Brazilian Cristina Junqueira, who was accused of racism after an interview shown on TV Cultura on October 19, 2020, during the Roda Viva program. The general objective of this work is to analyze Nubank's position in the crisis involving racist statements from one of its CEOs, especially regarding the communication strategies adopted. As for the specific objectives, this research seeks to evaluate the internal transformations in Nubank, from the point of view of human resources policies and anti-racist affirmative actions, and to relate the theories related to the crisis prevention and management plan with the actions taken by Nubank during the crisis and in the post-crisis phase. The methodology used was exploratory research, based on bibliographic and documentary surveys to support the home study through content analysis of materials related to the theme. The main results obtained are based on the analysis of the characteristics and typification of the crisis, organizational communication in the face of the crisis and communication actions adopted and minimizing the crisis. It can be concluded that the organizational response to the crisis was effective in minimizing the longevity of its negative impacts on the relationship with stakeholders. However, see the attribution of responsibility for the organization's inseparable crisis, the emotional reactions of those audiences who have affective ties to the anti-racist movement or represent the black population can cause the perceived organizational image and reputation to be permanently compromised after this crisis situation . Despite this, considering other portions of Nubank's stakeholders, the actions taken by the organization to express a marked change in organizational positioning, seeking greater alignment of Nubank's values with professional practice, promoting the institutional maturity fundamental for the prevention of similar crises and execute strategies of corporate social responsibility and racial diversity that are most relevant in the fight against institutional racism.

Keywords: Positioning. Corporative Reputation. Crisis Management. Racism. Nubank.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Comentário de internautas e clientes do Nubank no Twitter	51
Figura 2 – Tweet com alto engajamento postado por perfil verificado no Twitter.....	52
Figura 3 – Tweets mencionando outros bancos.....	52
Figura 4 – Painel posicionado em frente à sede do Nubank em São Paulo.....	53
Figura 5 – Comentário de internautas no vídeo do LinkedIn de Cristina Junqueira ..	58

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	09
2	POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO, REPUTAÇÃO ORGANIZACIONAL E GESTÃO DE CRISE	12
2.1	POSICIONAMENTO E REPUTAÇÃO NA ERA DA INFORMAÇÃO.....	12
2.2	REPUTAÇÃO E CRISE CORPORATIVA.....	16
2.3	COMUNICAÇÃO DE CRISE.....	24
3	RACISMO ESTRUTURAL E MUNDO DO TRABALHO	29
3.1	RACISMO ESTRUTURAL E O CONTEXTO BRASILEIRO.....	29
3.2	AÇÕES AFIRMATIVAS E POLÍTICAS PÚBLICAS ANTIRRACISTAS.....	34
3.3	RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E DIVERSIDADE RACIAL ..	37
3.4	GESTÃO DE CRISE E COMUNICAÇÃO CORPORATIVA ANTIRRACISTA ...	40
4	O CASO DO NUBANK	45
4.1	METODOLOGIA.....	45
4.2	O NUBANK: HISTÓRIA E POSICIONAMENTO ORGANIZACIONAL.....	48
4.3	O NUBANK E O CASO DA CRISTINA JUNQUEIRA NO RODA VIVA.....	50
4.4	ANÁLISE DA SITUAÇÃO DE CRISE.....	55
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	64
	REFERÊNCIAS	66
	ANEXO A – Carta “O Nubank Errou”	74
	ANEXO B – Carta “Nosso compromisso com a diversidade racial no Nubank”	79

1 INTRODUÇÃO

O ano de 2020, além da crise global sanitária da pandemia da Covid-19, trouxe uma grande ruptura nos debates de pautas sociais, econômicas e tecnológicas. Nesse contexto, um movimento global marcou de forma histórica a luta por igualdade racial e o protesto contra a violência contra a população negra. Após a tragédia envolvendo o afro-americano George Floyd, brutalmente asfixiado até a morte pelos joelhos de um policial de Minneapolis durante uma abordagem completamente fortuita, iniciaram nos Estados Unidos os movimentos denominados *Black Lives Matter*, que na sequência começaram a engajar milhões de pessoas ao redor do mundo em protestos contra a violência policial e o preconceito que mata e exclui vidas negras desde os regimes escravocratas que comandaram o crescimento das civilizações modernas. Tal acontecimento de forma alguma ilustra um caso isolado ou inédito. No entanto, o debate teve impacto gradual e desencadeou grande comoção nas redes sociais e fez com que o mercado e grandes corporações reagissem a isso.

Nos últimos anos, o tema da diversidade pressiona cada vez mais as lideranças corporativas a pautarem conversas e ações diretas para tornarem suas empresas mais acessíveis e com imagem pública favorável para que todas as diferenças sejam bem recebidas tanto no âmbito de seus consumidores quanto de seus funcionários. Tais transformações travam um debate racial profundo há séculos. No entanto, em 2020, tornou-se impossível ignorar a necessidade, até mesmo mercadológica, de tomar atitudes para evitar que as marcas fossem vistas como antissociais, ou até mesmo, racistas. Exemplos de empresas que marcaram essa grande investida para a diversidade foi o programa de trainee aberto exclusivamente para pessoas negras do *Magalu* (BARRUCHO, 2020), uma ação de marca empregadora pioneira até então no mercado nacional. Assim como a marca varejista *Magazine Luiza*, outras também buscaram se posicionar de forma efetiva e proativa diante da realidade do racismo estrutural no Brasil. Por outro lado, outras marcas enfrentaram crises desafiadoras para conquistar essa imagem positiva, entre as quais a fintech Nubank.

As startups de serviços financeiros, chamadas de fintechs, estão entre as que mais crescem no Brasil. Em um setor burocratizado e marcado pela alta regulação, ganham cada vez mais espaço empresas que têm modernizado o setor, unindo forças com grandes players e causando grande impacto no mercado. O Nubank, em 2021, é a maior fintech da América Latina e referência internacional no segmento de

tecnologia e da chamada nova economia. Tornou-se uma “empresa unicórnio” em 2018, termo usado para empresas que passam a valer mais de 1 bilhão de reais. Por isso, o caso a seguir tomou proporções tão significativas. O Nubank agiu de forma reativa para fazer a manutenção da sua imagem como marca empregadora acessível a todas as etnias após uma crise envolvendo o pronunciamento de Cristina Junqueira, uma das fundadoras do banco, no programa de televisão Roda Viva. A empresária foi acusada de racismo ao responder uma pergunta sobre a contratação de pessoas negras para trabalhar na fintech.

Diante desse contexto, este trabalho de conclusão de curso se propõe a atender ao problema de pesquisa: como se posicionar efetivamente como uma organização antirracista frente a uma crise de imagem? Será analisado este fenômeno a fim de compreender como foi o processo de gestão desta crise, quais as consequências efetivas para a imagem do banco para seus públicos-alvo e quais foram as estratégias adotadas pela empresa para contornar o conflito e crescer sua credibilidade perante os stakeholders.

O objetivo geral deste estudo é analisar o posicionamento do Nubank na crise envolvendo declarações racistas de sua CEOs, especialmente quanto às estratégias de comunicação adotadas. A partir disso, busca-se, como objetivos específicos: i) avaliar as transformações internas no Nubank, do ponto de vista de políticas de recursos humanos e ações afirmativas antirracistas; e ii) relacionar as teorias relativas à plano de prevenção e gestão de crise com as ações tomadas pelo Nubank durante a crise e na fase de pós-crise.

Para o profissional de relações públicas é necessário compreender como esses problemas foram abordados, quais as soluções construídas, e como foi o processo de gestão de crise para a empresa, para que sirva de estudo de caso para uma proposta de ação educativa sobre como conduzir uma crise, elaborar um plano de gestão de crise e integrá-lo nos fundamentos estratégicos primordiais de toda organização. Além disso, o trabalho busca contribuir no letramento racial e na associação deste à prática de relações públicas de maneira indissociável, em compromisso com a ética profissional e com a evolução da atividade na condução de organizações. Desta maneira, contribuir no desenvolvimento de conhecimento sobre o posicionamento antirracista e na prática proativa de ações afirmativas de combate às desigualdades raciais e sociais dentro e fora da empresa e do mundo corporativo como um todo. Sendo o Nubank uma empresa ícone para o mercado nacional e internacional, há nela

um grande alcance para inspirar à mudança outras tantas organizações a partir dos erros cometidos por esta referência de mercado. Assim, o caso selecionado é educativo para a sociedade como um todo sobre a importância da postura antirracista e a realização de um plano de gestão de crises por qualquer tipo de organização para realizar a manutenção e constante processo de geração de valor no relacionamento com os stakeholders.

A metodologia utilizada na pesquisa exploratória tem base no levantamento bibliográfico e documental e na análise de conteúdo para poder realizar suas inferências. Este trabalho inicia seu levantamento de referências teóricas pelos temas relativos a posicionamento estratégico, reputação corporativa, gestão de crise, comunicação de crise e classificação de crises. No capítulo seguinte, são aprofundadas as questões que envolvem o racismo em suas distintas formas de representação e como o seu caráter estrutural reflete no funcionamento das instituições e nas relações profissionais como um todo no ambiente corporativo. Visando reunir a teoria especializada no que se refere ao processo histórico de enfrentamento ao racismo, este capítulo também reúne os conceitos desenvolvidos por autores que discutem o tema das ações afirmativas e políticas públicas. Conclui-se este capítulo por integrar todas as ideias principais deste levantamento teórico para concluir sobre como realizar a gestão e comunicação corporativa para enfrentamento do racismo e lidar com crises que abordam esse tema. O capítulo seguinte aprofunda a crise de imagem do Nubank e os acontecimentos posteriores à entrevista da Cristina Junqueira no Roda Viva, para que então seja possível adentrar na análise do caso e concluir o apontamento das descobertas relevantes a este estudo.

2 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO, REPUTAÇÃO ORGANIZACIONAL E GESTÃO DE CRISE

Neste capítulo são abordados os conceitos de posicionamento, reputação, stakeholder e crise, traçando um paralelo entre as teorias na aplicação da comunicação corporativa. Primeiramente, contextualiza-se o atual estado da ciência da informação na conjuntura social, tecnológica e política. Apoiando-se no conceito de meio técnico científico e informacional para situar a discussão acerca de posicionamento e o processo de comunicação neste meio. Em seguida, reflete-se sobre os efeitos individuais da vivência no meio da era da informação, para que se trace um paralelo com a forma com que a projeção da oferta e a construção da imagem da organização, nesta batalha mental do posicionamento, ocupam lugares diferenciados na mente dos stakeholders.

Na sequência, aborda-se a reputação e como se dá a geração desta e as interferências que podem levar a situações de crise. São percorridos os principais aspectos sobre a formação de crises e os processos necessários para sua resolução, prevenção e avaliação, a partir de bibliografias especializadas nesses temas.

2.1 POSICIONAMENTO E REPUTAÇÃO NA ERA DA INFORMAÇÃO

A chamada era da modernidade e/ou era da informação, na qual se localiza a contemporaneidade, cria um contexto em que pensar estrategicamente o posicionamento das marcas e organizações é uma questão de sobrevivência e de necessidade de manutenção contínua para a sustentação da reputação junto aos seus públicos de influência. Neste Meio Técnico Científico e Informacional, conceito formulado por Santos (2003), que traz como uma de suas principais características refletir a evolução das técnicas neste cenário de globalização, a comunicação intermediada pela internet criou uma dinâmica de grande frequência e exposição nas interações de uma organização com seus públicos. Essa transformação na forma como o volume de informações é absorvido pelas pessoas influencia na batalha mental de posicionamento e reputação das organizações.

Em tempos de amplo acesso à tecnologia e à informação, além da intensa concorrência de mercado, a marca se torna um dos ativos mais importantes para as organizações. Para qualquer marca, muito além do produto, do preço, da praça, da promoção, “[...] o posicionamento é o que você faz com a mente do seu potencial cliente” (RIES; TROUT, 2009, p. 16). Posicionar uma marca é ocupar uma posição diferenciada na cabeça de um segmento específico de mercado; se a empresa não oferece algo de diferente, os consumidores não veem razão para não optar pela concorrência. Porém, vale ressaltar que o posicionamento de marca não é um ato, mas sim um processo contínuo. Além disso, as vantagens e os diferenciais oferecidos precisam ser relevantes para o público que se pretende atingir; é necessário saber incorporar qualidades técnicas e valores subjetivos. Segundo Ries e Trout (2009, p. 16), “[...] posicionamento é o primeiro sistema de pensamento que dá conta da dificuldade de se fazer ouvir em nossa sociedade super comunicativa”, e este processo acontece no relacionamento com qualquer stakeholder de uma organização ou indivíduo. Compreende-se aqui stakeholder conforme a ideia proposta por Freeman (1984), como públicos estratégicos que pressionam a organização ou são alvos para cumprir os objetivos corporativos.

Conforme Ries e Trout (2009, p. 20), “[...] para defender-se do volume atual da comunicação, a mente filtra e rejeita muita informação que lhe é oferecida. Em geral, ela aceita apenas aquilo que coincide com o seu conhecimento ou experiência anterior”, e, portanto, cada vez mais as marcas e a publicidade como um todo se utilizam de mensagens super simplificadas para lidar com essa *infotoxicação*. Alcoforado (2019), utiliza o termo *infotoxicação* para se referir a este estado em que o indivíduo fica tão sobrecarregado de conteúdo que perde a capacidade de assimilar o que chega de novo. Nesse contexto, Ries e Trout (2009) propõem que, para a produção assertiva de discurso, é necessário eliminar as ambiguidades, simplificar a mensagem e garantir consistência para que a gestão da comunicação corporativa consiga se adaptar e ser eficaz aos seus objetivos com cada stakeholder. De acordo com a acepção de Lotman *et al.* (2002), entende-se que o discurso como organização e produção de informação em linguagens, com o fim de explicitar e caracterizar intenções, desejos, crenças e convicções, modos de ser e atuar no mundo, enfim, como um conjunto organizado de textos. Dessa forma, não há como considerar o discurso isoladamente do público ao qual se destina, do receptor e do ambiente do qual emergem esses textos organizados e com função. Evidencia-se, portanto, que

todo o discurso carrega a pressuposição de um possível discurso do interlocutor (e da cultura) que com ele interage.

Para a gestão das imagens mentais necessária à elaboração da melhor tática para vencer a batalha do marketing na mente do consumidor, vale se apoiar primeiramente na compreensão dos conceitos de imagem e identidade que são chave para guiar o conhecimento em direção ao estabelecimento de processos efetivos de administração de identidade e sustentação de reputação organizacional. Segundo lasbeck (2007, p. 90-91), “[...] optamos pela possibilidade de conceituarmos identidade como o resultado da relação produtiva entre discurso e imagem, ou seja, o que surge de afinidade entre as intenções do discurso e as impressões do receptor”. A afinidade aqui mencionada não se dá apenas por congruências, mas também pelas diferenças geradas e esperadas por ambos os lados da relação. Sendo assim, *Identidade* é um conceito que emerge da relação entre o emissor do discurso e o receptor desses estímulos. Administrá-la corresponde a coordenar a produção, a reprodução e a reformulação do discurso à vista dos dados obtidos através de pesquisa constante referente a imagem mental e reputação. A imagem mental (MITCHELL, 1986) sozinha não proporciona dados seguros para a estruturação de processos de gestão efetiva da identidade organizacional. Então, surge a oportunidade para que o conceito de reputação traga novas possibilidades exploratórias à administração e construção da identidade.

É comum a associação da imagem de uma organização ao seu produto, suas figuras de liderança, suas marcas ou ao conjunto das opiniões que um determinado público. Podem ser realizadas pesquisas de caráter quantitativo e qualitativo com os stakeholders de uma organização para aferir sobre a imagem mental. Esta imagem possui caráter mais efêmero, dinâmico e se forma na mente do receptor com base em estímulos mais densamente povoados por sensações e qualidades (IASBECK, 2007). Por sua vez, a reputação é formada por juízos de caráter lógico e apoia-se em argumentos, opiniões e até mesmo convicções, crenças consolidadas (JABLIN, 2001; FLYNN, 2007 *apud* GARCIA, 2007). Sendo assim, reputação confere caráter pretensamente científico e objetivo às informações obtidas, diluindo a desconfiança na relatividade das opiniões subjetivas do público. Portanto, as metodologias de pesquisa e a demanda mercadológica por esse tipo de conhecimento reputacional, para que sirva de recurso à gestão da comunicação corporativa, são cada vez mais valorizadas. A comunicação corporativa é o processo por meio do qual os

stakeholders percebem a identidade, a imagem e a reputação da organização (BALMER; GRAY, 2000). Reputações são amplamente reconhecidas como ativos intangíveis valiosos. Ativos de reputação podem atrair clientes, gerar interesse de investimento, melhorar o desempenho financeiro, atrair os melhores funcionários, aumentar o retorno sobre os ativos, criar uma vantagem competitiva e obter comentários positivos de analistas financeiros.

A reputação corporativa se desenvolve ao longo do tempo e é o resultado de interações repetidas e de experiências acumuladas nos relacionamentos com a organização. Isso faz com que ela se perpetue por si mesma. Considera-se, ainda, que a reputação corporativa emerge e é determinada pelas imagens principais ou percepções de uma empresa, comunicadas rotineiramente e percebidas pelos seus vários públicos (CARUANA; CHIRCOP, 2000; CARMELI, TISHLER, 2005). Desse modo, a reputação atribuída a uma organização resulta de vários julgamentos pessoais sobre sua credibilidade, confiabilidade, responsabilidade e probidade. Assim, a reputação corporativa é a representação perceptiva das ações passadas da organização e de suas futuras visões, que descrevem o apelo geral da organização para todas as suas audiências, quando comparada com as organizações rivais (FOMBRUN, 1996). Há uma relação dinâmica entre reputação e imagem, conforme sugerem Gotsi e Wilson (2001), de tal modo que a segunda e a terceira visões da escola diferenciada poderiam ser fundidas, por representarem uma relação bilateral.

Nessa relação, as imagens corporativas que os stakeholders formam podem ser influenciadas por sua avaliação geral da organização, ou seja, por sua reputação (segunda visão). Ao mesmo tempo, a reputação corporativa da organização é largamente influenciada pelas imagens corporativas que os stakeholders formam todos os dias sobre a organização (terceira visão) (THOMAZ; BRITO, 2007, p. 144).

Uma organização ou indivíduo deixam rastros no exercício operacional de suas atividades corporativas e processuais de posicionamento, e, na contemporaneidade, há uma gigantesca geração de dados relativos a esses rastros que também são produzidos a partir de terceiros na interação com a organização em todos os canais em que seus públicos estão presentes e onde a marca é referenciada. Neste cenário, a reputação é o resultado dinâmico do cruzamento de imagens mentais de distintos stakeholders sobre o posicionamento da organização relativo aos temas que lhe exercem influência. É qualidade da própria organização e de seu histórico corporativo

a maleabilidade dessa reputação diante da iminência de crises de imagem organizacional.

Portanto, organizações que buscam um bom posicionamento de mercado devem primeiramente investir em pesquisa sobre o mercado-alvo e mapear sua concorrência buscando reunir dados sobre os indicadores relevantes referentes à reputação e relevância da organização para determinados stakeholders em comparação aos seus competidores. Tal iniciativa é determinante para a compreensão do estado vigente e demanda constante revisão para avaliação das estratégias de posicionamento executadas. Além disso, para o planejamento efetivo de ações estratégicas de posicionamento é necessário identificar quais valores, símbolos e comportamentos devem ser associados à marca, de forma que a diferencie dos concorrentes e atendam às expectativas e preferências dos stakeholders. A partir disso, comunicar os diferenciais da marca em uma mensagem simples e única, difundida de forma omnichannel¹ e com sintonia transmídia, que resuma a essência da empresa e atinja de forma impactante a percepção dos stakeholders. Tais intervenções constituem processos que fazem parte do dia a dia das equipes responsáveis pela comunicação corporativa e devem integrar os rituais de planejamento estratégico da organização, em recorrência previsível conforme as necessidades da gestão organizacional.

2.2. REPUTAÇÃO E CRISE CORPORATIVA

Todas as organizações estão sujeitas em tempo integral a perturbações em sua reputação corporativa, e essa característica é exponenciada no universo digital da internet e redes sociais. “Estamos enfrentando atualmente um cenário de ‘crises informacionais’, que se baseiam na informação em ‘tempo real’ em múltiplas plataformas de mídia” (DORNELLES, 2012, p. 66). Tal cenário por vezes pode transmitir a impressão de uma incerteza incontrolável. No entanto, sem desconsiderar o aspecto ímpar de cada situação, é possível estabelecer certos padrões de conduta para as empresas e diversos atores envolvidos, tanto para feitos bem sucedidos como para os fracassados na condução de eventos críticos.

¹ *Omnichannel*: termo usado no âmbito do marketing para caracterizar o uso integrado de canais de venda.

Sobre conceitos de crise propostos por autores que se dedicam a discutir o tema, vale ressaltar o seguinte:

Um acontecimento extraordinário, ou uma série de acontecimentos, que afeta de forma diversa a integridade do produto, a reputação ou a estabilidade financeira de uma organização, ou a saúde e bem estar dos empregados, da comunidade ou do público em geral (WILCOX, 2002 *apud* DORNELLES, 2012, p. 66).

No ponto de vista da crise empresarial, Neves (2004, p. 115) cita que “[...] crise empresarial é definida como uma situação inesperada que foge ao controle dos administradores e cujo desdobramento vai prejudicar a atuação da empresa”. Sob qualquer perspectiva, crises são quaisquer situações que ameacem ou possam ameaçar prejudicar pessoas ou bens, interromper seriamente os negócios, prejudicar significativamente a reputação e/ou impactar negativamente os resultados financeiros de indivíduos e organizações.

Acredita-se que é responsabilidade da gestão de comunicação corporativa lidar, se preparar antecipadamente e prevenir casos de crise que influenciem na imagem e reputação em meio a este contexto de oscilações constantes. Atentando para a gravidade dos efeitos de certas situações de crise, Chong (2004, p. 43), conceitua que “crises são incidentes negativos que podem causar o fim de uma organização”, cujas origens nem sempre são previsíveis e podem partir das mais diversas situações. Devido à atual dinâmica social, política e econômica, encontra-se certa dificuldade em categorizar de forma única os tipos de crise, em especial na relação com a internet. Para Dornelles (2012), uma das possíveis categorizações são: crises naturais, tecnológicas, saúde, de confronto, malevolência, distorção de valores, decepção e má administração. A seguir, detalha-se cada uma delas:

- Crises naturais: se referem a fenômenos da natureza como enchentes, tornados, terremotos e afins;
- Crises tecnológicas: são as ocasionadas por interferências do homem na natureza, como vazamentos químicos e demais acidentes industriais;
- Crise de saúde: são aquelas que afetam o vigor físico, mental e bem estar da população, como a pandemia do coronavírus, por exemplo;
- Crises de confronto: são as que envolvem o conflito de interesses de diferentes grupos civis, como por exemplo protestos e mobilizações por causas diversas.

- Crises de malevolência: que tratam de casos onde houveram atividades ilícitas ou de má fé para causar danos às partes envolvidas ou corromper protocolos, por exemplo atentados, terrorismo, ataques institucionais diversos;
- Crises de distorção de valores: são as que houve a sobreposição de valores de uma parte em detrimento de outra, também pode ser chamada de crise ética;
- Crises de decepção: quando envolvem a insatisfação de stakeholders quanto a qualidade de produtos e serviços;
- Crises de má administração: para se referir às ocasionadas por fraudes, atos ilegais e ou negligência por parte dos atores responsabilizados.

A partir da tipologia apresentada, Dornelles (2012) defende também que uma crise pode possuir múltiplas naturezas, e abranger diferentes categorias. Os gestores que falham em reconhecer a exposição de riscos aos quais a organização está sujeita e que não realizam planejamento preventivo neste contexto estão ainda mais sujeitos a cenários de crises. Os planos de prevenção e gestão de crise são recomendados pelos pesquisadores desta área como um elemento fundamental que visa à proteção da reputação organizacional.

É necessário à gestão da comunicação corporativa abordá-las sempre como uma ameaça à reputação. É importante tratar a reputação como um dos ativos indispensáveis da organização no momento de lidar com crises e para a construção do plano de prevenção, gerenciamento e avaliação de crises de opinião pública. Sob esta ótica, uma reputação é uma avaliação agregada que os stakeholders fazem sobre o quão bem uma organização está atendendo às suas expectativas com base em seus comportamentos anteriores (WARTICK, 1992). De acordo com Coombs (2007, p. 164, tradução nossa), “[...] reputações em grande parte são baseadas em como os stakeholders avaliam a habilidade de uma organização em corresponder às suas expectativas de tratamento dos stakeholders”.²

Crises danificam a reputação e essas mudanças podem afetar como os stakeholders interagem com a organização (BARTON, 2001; DOWLING, 2002). As categorias de impactos potenciais de uma crise variam muito de acordo com especificidade de cada crise. Coombs (2007) diz que as crises podem prejudicar os stakeholders fisicamente, emocionalmente e financeiramente. Sendo assim, é

² “Reputations are based in large part on how stakeholders evaluate an organization’s ability to meet their expectations for treating stakeholders”.

indissociável à atividade de relações públicas e gestão da comunicação corporativa o planejamento proativo para mitigar ou prevenir os prejuízos reputacionais e financeiros e, uma vez imersos na era da informação e do ambiente empresarial e comercial de alta tecnologia e mídias digitais, os desafios se multiplicam.

A gestão de crise é um método que une todas as forças administrativas da organização para reduzir os prejuízos quando ocorre algum problema latente. Portanto, sem a comunicação adequada, a gestão de crise ficará prejudicada. Pode-se observar certas características nos comportamentos reativos das organizações no enfrentamento de crises. Dentre as tendências que pautam tais comportamentos, vale ressaltar os seguintes indicados por Dornelles (2012): a) o elemento da surpresa; b) falta de hábito para lidar com a mídia e sua curiosidade diante dos acontecimentos; c) carência de informações destinadas aos diferentes públicos envolvidos; d) a forma negativa de propagação dos impactos; e) perda de controle do fluxo das informações.

Diante desses comportamentos, sob olhar estratégico da atividade de relações públicas que visa a construção e manutenção de relacionamentos com os stakeholders na abordagem contemporânea, o Plano de Gestão de Crise (PGC) consagra-se como uma das principais ferramentas para a gestão organizacional. O PGC integra os diferentes setores da organização guiando-os para agir em um plano flexível que prevê a categorização das situações de crise e processos para a realização das ações necessárias para com os stakeholders, para que as partes envolvidas da organização em suas respectivas responsabilidades venham a agir na contenção e prevenção das possíveis crises. É necessário que o PGC oriente a comunicação de crise, a adequação de conteúdos e mensagens aos possíveis canais de comunicação, alinhando linguagens e ações de comunicação aos objetivos comerciais e institucionais das organizações e expectativas dos seus stakeholders.

Para o embasamento teórico na elaboração do PGC, Coombs (2007) utiliza a *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT) para fornecer uma estrutura de trabalho baseada em dados e evidência para a melhor gestão organizacional diante de crises.

O SCCT identifica como as principais facetas da situação de crise influenciam as atribuições sobre a crise e a reputação realizadas pelos stakeholders. Por

sua vez, compreender como os stakeholders irão responder à crise informa a comunicação pós-crise³ (COOMBS, 2007, p. 163, tradução nossa).

As proposições que guiam a SCCT partem da teoria da atribuição (WEINER, 1985) que busca compreender o processo interno das motivações e emoções que interferem na aprendizagem dos indivíduos. A teoria da atribuição postula que as pessoas procuram as causas dos eventos (fazem atribuições), especialmente aqueles que são negativos e inesperados (WEINER, 1985; WEINER, 1986; 2006). Uma pessoa atribui responsabilidade por um evento e experimentará uma reação emocional a ele. Raiva e simpatia são as emoções centrais na teoria da atribuição. As atribuições de responsabilidade e emoções, por exemplo, podem servir como motivações para a ação. As respostas comportamentais são negativas quando uma pessoa é considerada responsável e a raiva é evocada. As respostas comportamentais são positivas quando uma pessoa é considerada não responsável e a simpatia é evocada (WEINER, 2006). Tal teoria é útil na racionalização das relações entre todas as variáveis propostas na SCCT e para promover esse cruzamento primeiramente é importante compreender os fatores que moldam uma ameaça reputacional.

À luz da SCCT, os gestores de comunicação corporativa analisam a situação para mensurar o nível de ameaça reputacional em dado contexto de crise. Segundo Coombs (2007, p. 166, tradução nossa) “[...] três fatores na situação de crise moldam a ameaça à reputação: (1) responsabilidade inicial da crise, (2) histórico da crise e (3) reputação relacional anterior”⁴. A responsabilidade inicial da crise diz sobre o quanto os stakeholders acreditam que as ações organizacionais causaram a crise em questão. O histórico de crises e a reputação relacional anterior influenciarão nessa atribuição de responsabilidade, organizações que possuem histórico de problemas ou evidências que reafirmam as causas da crise em questão, poderão sofrer impactos mais significativos quanto aos sentimentos negativos gerados nos stakeholders. Se a reputação relacional anterior não é positiva, a eficiência das ações de comunicação de crise pode ser sabotada, pois encontra-se uma oportunidade de referenciar todas as impressões negativas que os stakeholders possuem. No contexto competitivo de mercado, a responsabilidade inicial da crise e a reputação relacional anterior das

³ “SCCT identifies how key facets of the crisis situation influence attributions about the crisis and the reputations held by stakeholders. In turn, understanding how stakeholders will respond to the crisis informs the post-crisis communication”.

⁴ “Three factors in the crisis situation shape the reputational threat: (1) initial crisis responsibility, (2) crisis history and (3) prior relational reputation”.

organizações pode dar margem para ações de concorrentes que vão ratificar seu posicionamento sobre o tema em foco, o que pode potencializar ativos importantes desses concorrentes e intensificar ainda mais os impactos contra a organização responsabilizada pela crise.

Buscando oferecer um modelo pragmático para a solução de crises, Chong (2004) traz uma reflexão que pretende organizar em seis passos o processo efetivo de gestão de crise, seguindo a seguinte ordem cíclica: lidar, refletir, iniciar, detectar, intervir e minimizar. A seguir, cada um deles:

- Lidar com a crise: implica em fazer o que for necessário e pertinente à redução dos danos e perdas acarretados pela crise. Nestes casos, aplica-se o PGC, do contrário, as consequências podem ser significativamente maiores quando se lida com a crise a partir do imprevisto e do stress advindo da situação surpresa. O PGC deverá fornecer um guia de ações de contenção e mensagens adaptadas aos diferentes canais de comunicação com stakeholders de acordo com cada categoria de crise. Nesta situação, o estado é de alerta e medidas emergenciais devem ser tomadas para preservar a segurança de todos os públicos e a proteção dos ativos reputacionais da organização. Nesta primeira etapa, a liderança dos gestores da crise é definitiva para o enfrentamento da crise e orientação à solução com coragem, resiliência e positividade. Segundo Chong (2004, p. 44, tradução nossa), “[...] líderes fracos, infelizmente, podem perceber mal uma crise e colocar suas empresas em maior risco ao atrapalhar o processo de enfrentamento”⁵;
- Reflexão sobre a crise: é a necessária a preservação física e psicológica dos gestores e demais partes envolvidas na primeira etapa para a mitigação do stress e recarga das energias necessárias para a atuação no pós-clímax da crise. De acordo com Chong (2004, p. 44, tradução nossa), deverá se buscar as respostas sinceras das seguintes perguntas: “(1) O que aconteceu e como aconteceu? (2) O que fez com que isso acontecesse? (3) Porque aconteceu da maneira que ocorreu?”⁶. O objetivo aqui não é simplesmente justificar e transpassar os acontecimentos. Esta etapa trata de compreender os erros do

⁵ “Poor leaders, unfortunately, may misperceive a crisis and put their companies at greater risk by bungling the process of coping”.

⁶ “(1) What has happened and how did it happen? (2) What made it happen? (3) Why did it happen the way it did?” (CHONG, 2004, p.44).

passado e conscientemente buscar melhores formas de proteger a organização da repetição de eventos similares. Nesta fase também deve-se realizar a mensuração dos impactos da crise. No caso de organizações que já possuem um PGC, a etapa de reflexão também cria a demanda de revisão e otimização deste plano para a maior eficiência do mesmo para prevenir e remediar futuras crises. A reflexão deve apontar os gargalos presentes no PGC e ser uma prática dinâmica da administração da comunicação corporativa para constantemente amadurecer os processos de proteção da organização;

- **Iniciação:** esta etapa implica nas atitudes tomadas a partir das considerações levantadas no processo de reflexão sobre a crise. No caso de organizações que ainda não possuem um PGC, este é o momento para iniciar e consolidar seu desenvolvimento para posteriormente utilizá-lo como um instrumento chave na gestão corporativa. Se a organização já possui um PGC, esta etapa trata da execução da atualização do mesmo a partir das evidências e aprendizados obtidos na reflexão da crise. Com isso, a comunicação destas atualizações a todas as partes envolvidas na aplicação do plano se fará necessária. Dependendo dos aspectos culturais da empresa, em alguns casos pode haver resistência à mudança por parte de certos atores, mesmo após situações de crise. Para casos como este, Chong (2004, p. 44, tradução nossa) recomenda que “[...] a etapa de iniciação requer que os gerentes e seus colegas que compartilham a mesma crença no princípio da melhoria contínua desempenhem os papéis de campeões da mudança”⁷. Tais atitudes são decisivas para que se promova uma mudança de atitude alinhada ao PGC;
- **Detectando a crise:** o intuito primordial desta fase é criar mecanismos de alerta para evidenciar dados indicadores de possíveis crises para a organização preparar-se com antecedência saudável para a intervenção. O mapeamento de todas as fortalezas, oportunidades, fraquezas e ameaças relacionadas à organização permitirá este escaneamento geral para o levantamento dos indicadores que serão monitorados. A estruturação de ferramentas de monitoramento e processos de análise para revisão dos indicadores de detecção de crise integra o PGC da organização. Outra técnica pertinente para o processo de detecção de crises requer a supervisão e contato direto dos

⁷ “The initiating step requires managers and their colleagues who share the same belief in the principle of continuous improvement to play the roles of champions of change”.

gestores corporativos com as equipes e plataformas que alertam sobre as crises. A prática da audição e contato próximo com os subordinados de diferentes departamentos da organização fornecerá ideias e atenção aos diferentes cenários críticos que a organização pode vir a enfrentar. Esta conexão e envolvimento dos gestores com os stakeholders da organização também contribui para se ter acesso a informações valiosas que por vezes podem ficar de fora dos registros feitos nas plataformas utilizadas para captação de dados de monitoramento necessários à detecção de crises. Segundo Chong (2004, p. 44, tradução nossa), estas ações são essenciais pois “[...] embora a previsão de crise não seja uma ciência exata, deve ser parte integral do planejamento organizacional para crises”⁸;

- **Intervenção:** adentra-se nessa fase quando os alertas apresentados na fase de detecção apresentam uma iminência de crise incontestável. Diante desses alertas, é valioso para a gestão corporativa a validação com especialistas pertinentes e encontrar referências internas e externas de crises passadas que apresentaram indicadores similares para a garantia que a reação não é precipitada. Uma vez constatada a necessidade de intervenção, esta deve ser cirúrgica em agir na raiz do problema manifestado, para a contenção da amplificação dos impactos do problema detectado. Esta é uma fase que demanda muita determinação e embasamento para que as decisões que irão compor as ações de intervenção sejam as mais eficazes possíveis. O PGC deve conter um portfólio de exemplos e sugestões de possíveis formas de intervenção para diferentes tipos de problemas, de acordo com a magnitude detectada. A iniciativa da intervenção é uma etapa difícil na gestão de crises, no entanto, de acordo com Chong (2004, p. 45, tradução nossa), “[...] é necessária se os gerentes desejam evitar que suas empresas sejam apanhadas em uma crise em expansão violenta que exigirá muito mais recursos para ser superada”⁹;
- **Minimização:** quando as ações de intervenção adotadas após a detecção de uma crise iminente não foram suficientes para impedir a amplificação de seus

⁸ “Although crisis forecasting is not an exact science, it should be an integral part of organizational crisis planning”.

⁹ “But it is necessary one if managers want to save their companies from getting caught in a fiercely expanding crisis that will require substantially more resources to overcome”.

impactos, a etapa de minimização implicará na ação de novas ações de proteção e fortificação da organização para lidar com os perigos evidentes que estão por vir. É crucial nesta etapa a pronta aplicação do PGC e mobilização de todas as partes necessárias para a realização das ações de minimização de impactos. A comunicação utilizada deve ativar o modo de alerta emergencial para que haja a priorização máxima e colaboração de todos para a minimização. A mobilização de todos os recursos humanos, financeiros e de infraestrutura possíveis para a mitigação dos impactos cabe nessas situações e, uma vez previstos no PGC, permitirão a organização planejada da aplicação destes recursos para a tomada de decisões visando a sustentabilidade da organização diante da emergência. Caso as ações de minimização não surtam efeito, deve-se retomar as condutas relativas à primeira etapa aqui descrita para lidar com a crise, seguindo assim um processo cíclico neste processo de gestão de crises. Para a nomeação desta etapa, Chong (2004, p. 45), utiliza o termo *sandbagging*, fazendo referência a “[...] quando nada pode ser feito para impedir que o nível da água suba, uma enchente é iminente o sandbagging pode ser a única maneira de manter as casas secas e protegidas dos danos causados pela água”¹⁰.

Ao relacionar a ameaça que as crises podem representar com a reputação organizacional, fica evidente a demanda por uma elaboração eficiente de um PGC para garantir a sobrevivência dos ativos de imagem organizacional que são definitivos para o posicionamento favorável da organização frente aos stakeholders. As estratégias aqui apresentadas apresentam alternativas para que os gestores liderem as mudanças necessárias na administração corporativa para que a iniciativa de associar o planejamento estratégico com um PGC tome forma. Nesse contexto, a comunicação de crise é uma das etapas a ser considerada no PGC.

2.3 COMUNICAÇÃO DE CRISE

A comunicação de crise é parte indissociável dos processos de gestão de crises. No cenário de pesquisa brasileiro sobre o tema da comunicação de crises, Forni (2019, p. 125) conceitua que “comunicação de crise é o ato de processar

¹⁰ “When nothing can be done to stop the water level from rising, a flood is imminent and sandbagging may be the only way to keep homes dry and free from water damage”.

efetivamente as informações sobre um evento negativo, com os principais stakeholders: empregados, mídia, clientes, acionistas, fornecedores e tantos outros, conforme a natureza da crise”. No campo das relações públicas, a comunicação de crise abrange um processo que vai além dos comunicados emergenciais produzidos de forma reativa à crise vigente.

Comunicação de crise refere-se a um processo contínuo e permanente, planejado antes da crise, para ser implementado dia após dia e de forma mais intensa num momento de instabilidade. Por isso, trata-se de um processo diário de comunicação, com a realização de projetos que deem visibilidade positiva à organização, gerem relacionamentos de qualidade e fortaleçam a marca (MACHADO, 2017; BARICHELLO, 2017).

Sem esta forma de comunicação, tanto para o público interno quanto para o público externo em seus respectivos canais qualificados, abre-se espaço para agravar problemas, conforme Bernstein (2013), entre os quais: a) a resposta operacional não atender aos direcionamentos da liderança; b) os stakeholders não entenderem o que está acontecendo e gerar rapidamente sentimentos de confusão, raiva, e dentre outros negativamente reativos; c) a organização ser percebida como incapaz ou negligente, dependendo da situação; e d) a extensão do tempo necessário para providenciar uma solução que englobe todas as partes envolvidas.

Para somar outros insumos à elaboração do PGC, Jonathan Bernstein (2013), comunicólogo norte-americano que atua como relações públicas e atualmente está à frente de uma das maiores consultorias na área de gestão de crises no mercado, desenvolveu uma lista de dez passos essenciais para a comunicação de crises especificamente. O intuito é que a partir desta lista, todas as organizações desenvolvessem de forma flexível um plano de posicionamento e orientação adaptado aos distintos stakeholders. Os passos são categorizados em comunicação pré-crise e pós-crise. As práticas pré-crise organizam-se em:

1. Ações de antecipação de crise: a comunicação de crise inicia com as dinâmicas necessárias da equipe de comunicação de crise no mapeamento proativo de todas as possíveis crises que podem ocorrer na organização. Nesta etapa, a realização de intensas sessões de *brainstorming* são utilizadas para perceber as situações que são evitáveis e podem demandar imediata modificação dos métodos já existentes de operação. Além disso, a equipe de comunicação de crise já pode a partir desse exercício pensar em possíveis respostas para os

piores e melhores casos envolvendo uma situação de crise em específico. Em alguns casos, esse exercício apontará crises premeditadas por um plano criado pela organização - por exemplo, com programas de demissão massiva de funcionários. Este processo de avaliação deve levar à criação de um Plano de Resposta à Crise que é um modelo exato para a sua organização, que inclui componentes operacionais e de comunicação;

2. Identificação da equipe de comunicação de crise: essa equipe irá variar de acordo com a maturidade do organograma da organização, mas é importante que seja uma equipe enxuta de executivos, normalmente integrando o CEO, executivo de relações públicas e assessores jurídicos. Consultores ou agências especializadas em gestão de crises também podem fornecer membros importantes para compor esta equipe caso a organização possua esse tipo de parcerias. Dependendo dos casos, envolver nesta equipe os diretores das principais divisões organizacionais, como o CIO e CMO da organização para auxiliar nas tomadas de decisão quanto a crises que afetam suas divisões prioritariamente;
3. Identificar e treinar porta-vozes: organização deve assegurar, através de uma política de formação adequada, que apenas porta-vozes autorizados falassem por ela, e isto é particularmente importante durante uma crise para a organização das fontes de informação. Tais porta-vozes precisam ter seus canais de comunicação designados de acordo com sua representatividade para a melhor comunicação com cada stakeholder. Todos os porta-vozes devem ter formação prévia, posição sincronizada com o perfil da organização e as competências adequadas, como a habilidade discursiva, por exemplo. É responsabilidade da liderança da equipe de comunicação de crise combinar as fortalezas dos seus porta-vozes para a designação de cada um diante do contexto;
4. Treinamento de porta-vozes: o treinamento aprofundado chamado *media training* é essencial para os porta-vozes da organização que se comunicarão com a imprensa, especialmente em situações de crise de grande exposição midiática, como por exemplo em crises que acarretaram em perdas de vidas. Todas as partes interessadas, internas e externas, são tão capazes de incompreensão ou má interpretação de informações sobre a sua organização

quanto a mídia; é responsabilidade da equipe de comunicação de crise minimizar a chance de que isso aconteça;

5. Estabelecer notificações e sistemas de monitoramento: é crucial para a detecção da crise a definição de plataformas que centralizem as informações chave para monitorar a iminência de crises e canais de comunicação personalizados ao tipo de crise e stakeholder. Sobre os sistemas de notificação, E-mail, redes sociais, plataformas de comunicação interna são usualmente utilizados para a notificação rápida sobre crises. Para a definição desses sistemas, é importante apoiar-se nos recursos tecnológicos disponíveis para simplificar, enfatizar e adaptar a notificação com agilidade para a comunicação de crise. Quanto a sistemas de monitoramento, pesquisas internas, de mercado, de satisfação do consumidor, serviços de vigilância da mídia e dentre outras tantas plataformas de rastreabilidade de performance e condições ambientais podem ser utilizadas. Cabe à gestão organizacional selecionar e gerir essas ferramentas de monitoramento e centralizar essas informações para acesso recorrente da equipe de comunicação de crise;
6. Identificar e conhecer os stakeholders: esta etapa é básica para qualquer organização não somente para a gestão da comunicação de crise, mas também para possibilitar o melhor posicionamento estratégico para a prosperidade dos objetivos organizacionais. Todas as ações comunicacionais devem ser adaptadas de acordo com as necessidades específicas de cada stakeholder para o melhor alinhamento de expectativas e eficiência da comunicação;
7. Criação de comunicados prévios: mensagens preparadas com antecedência a partir dos exercícios de antecipação da comunicação de crise são importantes ativos para a agilidade de resposta diante da crise. A equipe de comunicação de crise da organização deve rever regularmente esses comunicados prévios para determinar se eles necessitam de revisão ou se declarações para outros cenários também precisam ser desenvolvidos.

Com relação às etapas fundamentais para a comunicação no pós-crise, vale ressaltar as seguintes para o desenvolvimento do PGC mais eficiente e flexível, segundo Bernstein (2013):

8. Avaliação da situação de crise: essa etapa se torna enormemente mais simples caso as estratégias de comunicação pré-crise já estejam sendo praticadas. Neste caso, decorrerá a ativação da equipe de comunicação de crise e a

consulta do PGC para orientar as tomadas de decisão para lidar com a crise. Caso não haja essa preparação prévia, a sua reação organizacional será adiada pelo tempo necessário para executar rapidamente as ações previstas nos passos anteriores. Sem percorrer estes passos, a avaliação da situação de crise pode ser comprometida o que resultará em uma reação com menos embasamento para ser assertivo no enfrentamento da crise;

9. Finalizar e adaptar mensagens-chave: havendo comunicados prontos disponíveis como ponto de partida, a equipe de comunicação de crise deve continuar a desenvolver as mensagens específicas de crise necessárias para qualquer situação. A equipe precisa ter ciência de que tipo de informação cada stakeholder precisa e está procurando. As mensagens precisam ser simples, objetivas e manter uma sintonia entre dentro todas as comunicações com stakeholders para que não haja ambiguidade ou conflito nas mensagens;
10. Análise do pós-crise: a equipe de comunicação precisa estabelecer quais as demandas de ações comunicacionais pertinentes para a retomada na fase de pós-crise e adentrar no processo de reflexão da crise conforme exposto anteriormente nas etapas para gestão de crises propostas por Chong (2004).

Esses 10 passos precisam ser combinados na elaboração do PGC. Após todo o exposto, conclui-se que a formulação de um plano robusto de contenção, prevenção e gestão da comunicação de crises é parte interdependente de qualquer planejamento organizacional. O PGC deve dialogar com a cultura organizacional e com os objetos estratégicos e fiscais de uma organização, para então poder contribuir para o desenvolvimento de uma unidade organizacional no enfrentamento e prevenção de crises.

3 RACISMO ESTRUTURAL E MUNDO DO TRABALHO

Neste capítulo aborda-se o racismo estrutural, seus conceitos, características na realidade brasileira e sua relação com o mundo do trabalho. É relevante entender como funcionam as políticas de trabalho neste contexto, quais as referências no Brasil, peculiaridades de intenções e discursos relacionados ao racismo estrutural.

São retomados alguns conceitos relacionados à reputação, posicionamento, gestão de crises à luz da questão racial no mundo corporativo. Para entrelaçar esses princípios, são apresentados casos em que a comunicação e políticas voltadas à população negra foram bem e mal sucedidas para que serviam de exemplos para estudo das situações de crise futuramente abordadas. Neste trabalho, utiliza-se o termo negro em acordo com a terminologia prevista na Lei Nº 12.288, de 20 de julho de 2010, que institui o Estatuto da Igualdade Racial (BRASIL, 2010) para a classificação de cor e raça, visando referenciar a soma de pretos e pardos na diversidade presente no movimento negro.

3.1 RACISMO ESTRUTURAL E O CONTEXTO BRASILEIRO

No dia 28 de agosto de 1963, cerca de 200 mil negras e negros estadunidenses se reuniram em Washington DC para se manifestar por trabalho, liberdade, por direitos sociais e contra o racismo, naquela que ficou conhecida como "Marcha sobre Washington por Trabalho e Liberdade" (MARCHA..., 2017). Aquela manifestação seria eternizada através do discurso atemporal do ativista político, pastor e advogado Martin Luther King, que entraria para história como uma das mais icônicas falas do Século XX, "Eu tenho um sonho". Quase 60 anos depois desses acontecimentos, o sonho de Luther King ainda está longe de se tornar realidade. A população negra ainda precisa protestar e dizer que vidas negras importam e continua implorando para respirar, como ilustra o caso do assassinato de George Floyd em 2020 (CASO..., 2020), brutalmente asfixiado até a morte pelos joelhos de um policial de Minneapolis durante uma abordagem completamente fortuita. O caso desencadeou nos Estados Unidos, e posteriormente, em todo o mundo, os movimentos denominados *Black Lives Matter* (HOME, [2021?]), engajando milhões para protestar contra a violência policial e o

preconceito que mata e excluí vidas negras desde os regimes escravocratas que comandaram o crescimento das civilizações modernas. Floyd é apenas uma das vidas de pessoas pretas que foram perdidas vítimas do racismo estrutural que assola nossa sociedade a séculos.

O racismo “[...] é uma forma sistemática de discriminação que tem a raça como fundamento, e que se manifesta por meio de práticas conscientes ou inconscientes que culminam em desvantagens ou privilégios, a depender ao grupo racial ao qual pertençam” (ALMEIDA, 2018, p. 25). Ao se debater a questão racial é possível identificar diferentes definições de racismo. Almeida (2018) classifica 3 concepções de racismo: individualista, institucional e estrutural.

Na concepção de racismo individualista, de acordo com Almeida (2018), o racismo é compreendido como anormalidade ou irracionalidade por parte de indivíduos que a ser combatida no campo jurídico por meio de aplicações de sanções civis. Nesse caso, a Lei Nº 7716, de 1989, do Código Penal Brasileiro, prevê punições para quem praticar tal crime (BRASIL, 1989). Segundo o autor, “[...] sob este ângulo, não haveria sociedades ou instituições racistas, mas indivíduos racistas que agem isoladamente ou em grupo” (ALMEIDA, 2018, p. 25). Há certa fragilidade nessa concepção, pois se atribui que o racismo, ainda que possa ocorrer de maneira indireta, manifesta-se, principalmente, na forma de discriminação direta. Sendo assim, a forma mais eficaz para o enfrentamento ao racismo nesta concepção, se resume à educação e a conscientização sobre os males do racismo, bem como o estímulo a mudanças culturais, uma vez que se trataria de um fenômeno ligado estritamente ao comportamento. Essa forma direta, comportamental, se manifesta como preconceito e discriminação racial ou crime de ódio racial. Nessa forma de racismo, um indivíduo ou grupo manifesta-se de maneira violenta física ou verbalmente contra outros indivíduos ou grupos por conta da etnia, raça ou cor, bem como nega acesso a direitos públicos, serviços privados e a locais por motivos de cunho racial. Almeida (2018) critica a limitação dessa concepção.

No fim das contas, quando se limita o olhar sobre o racismo a aspectos comportamentais, deixa-se de considerar o fato de que as maiores desgraças produzidas pelo racismo foram feitas sob o abrigo da legalidade e com o apoio moral de líderes políticos, líderes religiosos e dos considerados ‘homens de bem’ (ALMEIDA, 2018, p. 25).

A concepção de racismo institucional representa um importante avanço teórico para o estudo do racismo. Entende-se por instituições, de acordo com Hirsch (2007, p. 26), “[...] modos de orientação, rotinização e coordenação de comportamentos que tanto orientam a ação social como a torna normalmente possível, proporcionando relativa estabilidade aos sistemas sociais”. A concepção institucional, portanto, abrange a ideia de normalização de ações e sistemas sociais que reproduzem a segregação e discriminação racial. É uma característica da sociedade fundamentalmente porque as instituições são hegemônicas por determinados grupos raciais que utilizam mecanismos institucionais para impor seus interesses políticos e econômicos. O poder social de acordo com essa concepção possui um papel central, pois onde ele está concentrado determinará a submissão dos grupos raciais, em um paralelo com as relações raciais exercidas em tempos de regimes escravistas. O racismo institucional foi definido pelos ativistas integrantes do grupo Panteras Negras, em 1967, Stokely Carmichael e Charles Hamilton (O FRACASSO..., c2021), em resposta às desigualdades sofridas no ambiente profissional (HAMILTON; KWANE, 1967).

Sob essa perspectiva, o racismo não se resume a comportamentos individuais, mas é tratado como o resultado do funcionamento das instituições, que passam a atuar em uma dinâmica que confere, ainda que indiretamente, desvantagens e privilégios com base na raça (ALMEIDA, 2018, p. 26).

A concepção de racismo estrutural amplia a questão institucional, para além das instituições isoladamente. Segundo Almeida (2018), para que haja instituições racistas, elas devem ser construídas com base nos conflitos inerentes de uma sociedade racista, uma vez que a instituição tem sua atuação condicionada a uma estrutura social racista previamente existente. “As instituições são apenas a materialização de uma estrutura social ou de um modo de socialização que tem o racismo como um de seus componentes orgânicos” (ALMEIDA, 2018, p. 31). Pode-se tomar como exemplo as falas e hábitos pejorativos incorporados ao nosso cotidiano que tendem a reforçar essa forma de racismo, visto que promovem a exclusão e o preconceito mesmo que indiretamente. Essa forma de racismo manifesta-se quando as pessoas usam expressões racistas, mesmo que por desconhecimento de sua origem, como a palavra “denegrir”. Também acontece quando se faz piadas que

associam negros e indígenas a situações vexatórias, degradantes ou criminosas ou quando desconfiamos da índole de alguém por sua cor de pele.

Em resumo: o racismo é uma decorrência da própria estrutura social, ou seja, do modo 'normal' com que se constituem as relações políticas, econômicas, jurídicas e até familiares, não sendo uma patologia social e nem um desarranjo institucional. O racismo é estrutural. Comportamentos individuais e processos institucionais são derivados de uma sociedade cujo racismo é regra e não exceção. O racismo é parte de um processo social que ocorre 'pelas costas dos indivíduos e lhes parece legado pela tradição'. Nesse caso, além de medidas que coíbam o racismo individual e institucionalmente, torna-se imperativo refletir sobre mudanças profundas nas relações sociais, políticas e econômicas (ALMEIDA, 2018, p. 33).

O racismo estrutural, dentre todas as formas de racismo citadas, como a forma mais velada das expressões, que abrange um conjunto de práticas, hábitos, situações e falas embutido em nossos costumes e que promove, direta ou indiretamente, a segregação ou o preconceito racial a partir de um contexto histórico remontado desde o assentamento do discurso da inferioridade social dos povos colonizados. Sobre a ligação do racismo estrutural com o colonialismo, Wood (2011, p. 230) diz que:

O racismo moderno é diferente, uma concepção mais viciosamente sistemática de inferioridade intrínseca e natural, que surgiu no final do século XVII ou início do século XVIII, e culminou no século XIX, quando adquiriu o reforço pseudocientífico de teorias biológicas de raça, e continuou a servir como apoio ideológico para a opressão colonial mesmo depois da abolição da escravidão.

Conforme cita a mestra em filosofia política, escritora feminista e negra Djamila Ribeiro (2019), o sistema racista está em constante processo de atualização e o primeiro passo para seu enfrentamento é garantir o entendimento do seu funcionamento. A questão racial marca o pensamento social brasileiro desde a Lei Áurea, em 13 de maio de 1888, a conscientização quanto ao racismo estrutural intrínseco à sociedade brasileira ainda é um tabu na contemporaneidade. Assim como cita Munanga (2010, p. 01),

[...] ecoa dentro de muitos brasileiros, uma voz muito forte que grita; 'não somos racistas, os racistas são os outros, americanos e sul-africanos brancos'. Essa voz forte e poderosa é o que costumamos chamar 'mito da democracia racial brasileira', que funciona como uma crença, uma verdadeira realidade, uma ordem. Assim fica muito difícil arrancar do brasileiro a confissão de que ele é racista.

Assim como explica Munanga (2010), para entender o racismo no Brasil é importante diferenciá-lo dos exemplos explícitos nos cenários do regime nazista, o *apartheid* sul-africano ou a situação da população negra nos Estados Unidos na primeira metade do Século XX, nos quais o racismo era inclusive institucionalizado através de leis e práticas oficiais. Sobre este mito da democracia racial brasileira, Ribeiro (2019, p. 09-10) situa:

Concebido e propagado por sociólogos pertencentes à elite econômica na metade do século XX, esse mito afirma que no Brasil houve a transcendência dos conflitos raciais pela harmonia entre negros e brancos, traduzida na miscigenação e ausência de leis segregadoras.

No final da década de 1970 é lançado o livro que se torna posteriormente um divisor de águas na temática das relações raciais no Brasil: *Discriminação e Desigualdades Raciais no Brasil*, de Carlos Hasenbalg. O que diferencia esse livro à época são a abordagem inovadora e a análise de dados estatísticos, utilizando-se de informações produzidas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) para demonstrar que “[...] desigualdades econômicas e sociais entre brancos e negros não podem ser explicadas nem pela herança do passado escravagista, nem podem ser explicadas pela pertença de negros e brancos a classes sociais distintas” (GUIMARÃES, 2008, p. 74). Essas desigualdades seriam resultado mais das “[...] diferenças de oportunidades de vida e formas de tratamento peculiares a esses grupos raciais” (GUIMARÃES, 2008, p. 74). É necessário reconhecer que o racismo existe e é algo estrutural que precisa ser desconstruído com ações que vão além da teoria. Não promover o racismo não é suficiente, é preciso ter atitudes antirracismo. A educadora social e coordenadora de finanças da Rede de Mulheres Negras de Pernambuco, Mônica Oliveira (SILVEIRA, 2017), no intuito de alertar sobre a necessidade de ações e políticas afirmativas antirracistas por instituições públicas e privadas, comenta a realidade brasileira:

No Brasil, é possível identificar racismo institucional em todos os tipos de instituições, tanto públicas quanto privadas. O conceito de racismo institucional muitas vezes é convertido em situações consideradas interpessoais, ou seja, quando se é tratado de maneira discriminatória em algum serviço e faz-se uma reclamação sobre esse tipo de situação, a tendência, especialmente das chefias, é classificar o problema único e exclusivamente do funcionário. O que acontece na verdade, é que o racismo institucional responsabiliza a instituição pela atitude discriminatória, pois cabe a empresa assumir o papel pelo tipo de serviço que seu colaborador oferece, é ela quem cria as regras da ‘casa’ para lidar com público (SILVEIRA, 2017).

O enfrentamento do racismo estrutural, além da questão de transformação comportamental de indivíduos e grupos, requer atitudes por parte das instituições sociais que detêm poder político e econômico. A seguir, aborda-se a trajetória de desenvolvimento de ações afirmativas e políticas públicas no Brasil, a partir de uma perspectiva globalizada e de contextualização histórica da realidade no Brasil.

3.2 AÇÕES AFIRMATIVAS E POLÍTICAS PÚBLICAS ANTIRRACISTAS

Ações afirmativas são programas e medidas especiais adotadas e orientadas pelo Estado ou por organizações privadas objetivando a correção de desigualdades e a promoção da igualdade de condições.

Ação afirmativa é planejar e atuar no sentido de promover a representação de certos tipos de pessoas - aquelas pertencentes a grupos que têm sido subordinados ou excluídos - em determinados empregos ou escolas. É uma companhia de seguros tomando decisões para romper com sua tradição de promover a posições executivas unicamente homens brancos. É a comissão de admissão da Universidade da Califórnia em Berkeley buscando elevar o número de negros nas classes iniciais [...]. Ações Afirmativas podem ser um programa formal e escrito, um plano envolvendo múltiplas partes e com funcionários dele encarregados, ou pode ser a atividade de um empresário que consultou sua consciência e decidiu fazer as coisas de uma maneira diferente (BERGMANN, 1996, p. 07 *apud* MOEHLECKE, 2002, p. 199-200).

A definição de ação afirmativa apresentada por Guimarães (1997) é baseada em seu fundamento jurídico e normativo. Nesta convicção estabelecida a partir da Filosofia do Direito, entende-se que tratar pessoas de fato desiguais como iguais, somente amplia a desigualdade inicial entre elas. Portanto, ações afirmativas deveriam consistir em “[...] promover privilégios de acesso a meios fundamentais – educação e emprego, principalmente – a minorias étnicas, raciais ou sexuais que, de outro modo, estariam deles excluídas, total ou parcialmente” (GUIMARÃES, 1997, p. 233). Além disso, a ação afirmativa estaria conectada a sociedades democráticas, que tenham o mérito individual e a igualdade de oportunidades dentre os seus principais valores. Esta definição surge como aprimoramento jurídico de uma sociedade cujas normas pautam-se pelo princípio da igualdade de oportunidades na competição entre indivíduos livres, justificando-se a desigualdade de tratamento no acesso aos bens e aos meios apenas como forma de restituir tal igualdade, devendo, por isso, ter caráter temporário e inserir-se a um escopo restrito à realidade social dos públicos envolvidos.

Políticas afirmativas, portanto, são políticas orientadas e planejadas pela agenda das ações afirmativas, na tentativa de fazer valer, na prática, a garantia de direitos e proteção das minorias étnicas, raciais ou de gênero, usando por vezes o recurso da discriminação positiva, por exemplo as políticas de cotas raciais para ingresso nas universidades públicas no Brasil.

As políticas públicas brasileiras têm-se caracterizado por adotar uma perspectiva social, com medidas redistributivas ou assistenciais contra a pobreza baseadas em concepções de igualdade (MUNANGA, 1996). Com a redemocratização do país, alguns movimentos sociais começaram a exigir uma postura mais ativa do poder público diante das questões de desigualdades sociais diante das diversidades na população do Brasil no que se refere a raça, gênero, etnia, e a adoção de medidas específicas para sua solução, através das ações afirmativas, por exemplo. Observar como políticas que respondem a essas demandas vão sendo constituídas e as implicações que trazem para a sociedade exige uma compreensão dos seus antecedentes sociais e históricos e do desenvolvimento das conjunturas políticas e das ações coletivas que as tornaram possíveis (GUIMARÃES, 1997).

A prática das ações afirmativas de cunho racial no Brasil tem seu começo basicamente no final do Século XX, mas resultou de uma série de transformações que ocorreram no país e no mundo aproximadamente após período do final da Segunda Guerra Mundial, em 1945. Maio (1999) afirma que “Foi no contexto pós-genocídio nazista que o Brasil adquiriu ainda maior notoriedade quanto ao panorama de suas relações raciais e étnicas”. Naquele mesmo ano em que a Segunda Guerra finda, formou-se a Organização das Nações Unidas (ONU), orientada pelo objetivo de garantir a paz no mundo e criar um espaço aberto de diálogo entre os dirigentes políticos das diversas nações. Por sua amplitude de atuação, contém diversas ramificações e organizações subsidiárias, entre elas a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), que nasce com o objetivo de contribuir para a paz e segurança no mundo mediante a ampliação das bases educacionais, científicas e culturais (MAIO, 1999). Orientada pelo espírito racionalista, a Unesco passa a buscar novas evidências científicas que ajudem a erguer um novo mundo pós-guerra, mundo este baseado, sobretudo, na negação dos preceitos racistas. Assim, em 1950, foi publicada a Primeira Declaração sobre Raça por ocasião da 5ª Sessão da Conferência Geral da Unesco:

A 1ª Declaração sobre Raça (*Statement on race*), publicada em maio de 1950, por ocasião da 5ª Sessão da Conferência Geral da Unesco, foi o primeiro documento, com apoio de um órgão de ampla atuação internacional, que negou qualquer associação determinista entre características físicas, comportamentos sociais e atributos morais, ainda em voga nos anos 30 e 40. (MAIO, 1999, grifo do autor).

A Constituição Brasileira de 1988 torna oficial toda a expectativa brasileira pelo estabelecimento da democracia (BRASIL, 1988). Além de reconhecer, pela primeira vez, que a sociedade brasileira é multiétnica, a Constituição de 1988 também reconhece as diferentes raízes de grupos sociais e étnicos que devem ter sua forma de viver respeitada. Outro avanço que deve ser considerado é a concessão, por parte do governo, de títulos de propriedades aos descendentes de comunidades quilombolas, ou seja, às comunidades sobreviventes da escravidão e originalmente formadas por escravos fugitivos, conforme destaca Wade (1999). Além disso, na Constituição de 1988 a prática do racismo é reconhecida e devidamente criminalizada.

Sobre as políticas afirmativas no cenário brasileiro, destaca-se o Estatuto da Igualdade Racial, que entrava em vigor com a sanção da Lei Nº 12.228/2010 (BRASIL, 2010). O Estatuto reforçou as definições legais de discriminação racial e das ações afirmativas, garantindo à população negra o direito à saúde, à educação, à cultura, ao acesso aos meios de comunicação, ao esporte e ao lazer através do incentivo à implementação de programas destinados ao enfrentamento das desigualdades étnicas existentes. Dentre estas políticas afirmativas criadas destinadas à educação, as que se destacam incluem o Programa Universidade Para Todos (ProUni) e o apoio às ações afirmativas nas universidades públicas, por exemplo, na implementação de políticas de cotas raciais para ingresso.

Quanto às políticas e ações afirmativas específicas voltadas ao mundo do trabalho, as ações afirmativas podem corrigir desigualdades, visando a proteção social ao trabalhador. Nesse sentido, conforme as definições expostas, as ações afirmativas nos ambientes de trabalho visam a exterminar as disparidades, eliminando ou compensando efeitos negativos decorrentes de comportamentos e estruturas tradicionais, proporcionando, por consequência, igualdade de oportunidade entre homens, mulheres e pessoas com deficiência independente de raça ou classe. Sob esta ótica, e em observância à Constituição Federal de 1988, deve-se considerar que as formas de tratamento diferenciado, oferecidos por qualquer razão ao trabalhador, se justifica quando a intenção é a diminuição das diferenças reais existentes entre

gêneros, classes e raça. Portanto as ações afirmativas nesse âmbito são beneficentemente discriminatórias. Para citar exemplos de políticas cabíveis a essa definição no âmbito do enfrentamento do racismo, a revisão dos processos seletivos de uma instituição é uma das respostas necessárias para garantir o aumento de negros no mundo do trabalho. Além disso, empresários, gestores e diretores de empresas devem entender o peso do posicionamento deles em relação à luta contra o racismo. Essas lideranças devem promover capacitações sobre questões raciais e práticas antirracistas. O intuito das ações afirmativas no mundo do trabalho é fazer do debate contra o racismo um dos pilares éticos das organizações, sendo resistência contra o racismo institucional.

3.3 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E DIVERSIDADE RACIAL

Segundo Serpa e Forneau (2007), Responsabilidade Social Corporativa (RSC) representa o compromisso contínuo da empresa com seu comportamento ético e com o desenvolvimento econômico. Para isso, promove, ao mesmo tempo, a melhoria da qualidade de vida de sua força de trabalho e de suas famílias, da comunidade local e da sociedade. Para Makower (1994), esta atuação deve derivar de uma postura mais filosófica do que pragmática, permeando objetivos, missão e políticas da empresa. Bower (1957) propôs a ideia de responsabilidade social como as obrigações dos administradores de empresas de adotar orientações, tomar decisões e seguir linhas de ação que sejam compatíveis com os fins e valores de uma sociedade. Ashley *et al.* (2003) consideram que a responsabilidade social engloba toda e qualquer ação da empresa que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade. Segundo estes autores:

Responsabilidade social pode ser definida como o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente de modo amplo, ou a alguma comunidade de modo específico, agindo proativamente e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas para com ela (ASHLEY *et al.*, 2003, p. 06-07).

A visão econômica clássica, amplamente difundida por Friedman *apud* Ashley *et al.* (2003), postula que a empresa socialmente responsável é aquela que busca sempre responder às expectativas de seus próprios acionistas, maximizando o lucro.

Este autor questiona a existência da responsabilidade social corporativa, argumentando que, numa sociedade democrática, o governo é o único veículo legítimo para tratar de questões sociais. Unindo o enfoque clássico e o socioeconômico, segundo Ferrell, Fraedrich e Ferrell (2000), a empresa socialmente responsável é aquela que, na busca por maximizar os efeitos positivos sobre a sociedade e minimizar os negativos, considera dimensões legais, econômicas, filantrópicas e éticas. A responsabilidade social da empresa deriva justamente de seu grande poder social, considerando que as decisões empresariais têm amplas consequências sociais e que, portanto, não podem ser tomadas unicamente motivadas por fatores econômicos.

A diversidade tornou-se uma palavra bastante comum no discurso de muitas empresas na busca pelo desenvolvimento de políticas que expressam seu compromisso com a responsabilidade social e o comportamento ético, sem abrir mão dos objetivos de lucro associados a este posicionamento. Investir em políticas de promoção da diversidade significa investir no enriquecimento cultural e na marca empregadora da organização, trazendo assim diversos benefícios para a empresa e funcionários. Diversas empresas que praticam iniciativas de diversidade e inclusão possuem objetivos estratégicos no sentido de investir no posicionamento da organização para cumprimento das expectativas de clientes, parceiros comerciais, fornecedores e dentre outros stakeholders. A pesquisa *A Diversidade e Inclusão na Organizações no Brasil*, divulgada em 2019 pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE) (*A DIVERSIDADE...*, 2019), constatou que as principais justificativas das organizações para as iniciativas relacionadas à diversidade e inclusão eram: melhorar a imagem e reputação organizacional (68%), contribuir para as mudanças estruturais na sociedade (63%), aumentar a eficiência interna (57%), qualificar sua cultura organizacional (54%) e desenvolver soluções inovadoras (47%). De acordo com a pesquisa *Diversity Matters*, realizada pela consultoria McKinsey em 2020 (CASTILHO, 2020), as organizações que possuem equipes executivas com diversidade de gênero têm 14% mais chances de superar a performance dos concorrentes. A pesquisa ainda revelou que 63% dos empregados de uma organização diversa se sentem mais felizes no trabalho, contra 31% dos funcionários das organizações que não implementam ações e políticas afirmativas de diversidade e inclusão.

Na perspectiva abordada nesses estudos, a diversidade abrange a inclusão de todos os grupos que não são representados somente por homens brancos cisgênero sem necessidades especiais, são eles: negros, mulheres, LGBTQ+ e pessoas portadoras de deficiências. Alguns exemplos de organizações referências nos principais indicadores de diversidade, segundo pesquisa de 2016 da agência *Working Mother* (STRAUSS, 2016) realizada com empresas do mercado norte-americano, são a as empresas *Horizon Blue Cross Blue Shield of New Jersey*, em que mulheres negras compõem 40% do total de funcionários da empresa, e a *Accenture*, que possui vários programas de liderança voltados ao multiculturalismo e 95% dos funcionários receberam algum tipo de treinamento na área. No mercado brasileiro, a *PepsiCo* realiza como parte de sua estratégia global de diversidade e inclusão étnico-racial o plano de possuir pessoas negras em no mínimo 30% dos cargos de liderança no Brasil.

Mesmo diante dessas evidências, quando se trata do mundo corporativo e diversidade racial, as pessoas negras ocupam apenas 6,3% de cargos gerenciais e 4,7% de cargos executivos, é o que mostra a pesquisa realizada pelo Instituto Ethos, em 2018 (INSTITUTO ETHOS, 2016). No cenário das mulheres negras, esses números são ainda mais críticos: elas ocupam apenas 1,6% das posições gerenciais e 0,4% do quadro executivo. Considerando que os negros são mais da metade da população brasileira, estas porcentagens evidenciam a baixa representatividade em cargos de maior hierarquia nas organizações. Com relação ao panorama educacional, durante muito tempo, pessoas negras foram a minoria nas salas de aula da educação superior e, apenas em 2018, isso mudou, segundo a pesquisa *Desigualdades Sociais por Cor ou Raça* (IBGE, 2019), de 2018, realizada pelo IBGE. Nessa pesquisa, pela primeira vez, pessoas negras (pretas ou pardas) se tornaram a maioria nas universidades públicas do país, representando 50,3% dos estudantes. Tais evidências são de grande influência para os gargalos em termos de empregabilidade e empoderamento econômico da população negra.

Após conquistarem o acesso ao ensino superior, passam por um filtro de oportunidade para se manterem estudando, vide a expressiva parcela da população negra que se encontra em situação de vulnerabilidade social oriunda do desemprego e complicações para a conciliação da fonte de renda com a gestão familiar, estudos e logística de mobilidade. Além desse filtro de retenção, há grande competição pelo acesso à formação complementar através de projetos de extensão, estágios e outras

práticas integradoras voltadas à área de formação acadêmica nos diferentes segmentos de atuação. Após a conclusão do curso, para ingressar no mercado de trabalho, há uma nova peneira de privilégios para a população preta. Mesmo após efetivamente empregados, o rendimento médio mensal das pessoas ocupadas brancas (R\$ 2.796,00) é 73,9% superior ao das pretas ou pardas (R\$ 1.608,00), como mostra pesquisa realizada pelo IBGE (2019). Esses dados ilustram o racismo institucional presente no mercado de trabalho brasileiro e a desigualdade social latente em um país que já fora reconhecido como uma democracia racial vide sua miscigenação oriunda de um contexto histórico de múltiplas imigrações, especialmente a partir o Século XV, no processo de colonização e invasão europeia ao território brasileiro.

É importante que se compreenda que a inclusão racial não se resume à admissão das pessoas negras nos quadros das empresas e que não há diversidade de fato na organização sem ações e políticas afirmativas de inclusão. A efetiva inclusão consiste em admitir, acolher, capacitar e reter esses profissionais nos diferentes postos do mercado de trabalho. A contratação de profissionais negros exige que os responsáveis por esses processos seletivos sejam sensíveis e estejam preparados para promover a inclusão. Isto porque, via de regra, a perspectiva de uma pessoa negra é de que ela não será aprovada no processo seletivo, pois, infelizmente, em decorrência do racismo estrutural e institucional que existem no país, ela já sabe que a cor da sua pele é fator de eliminação.

A política antirracista como ação afirmativa de responsabilidade social corporativa deve partir da liderança e dos fundamentos formadores dos valores institucionais alinhados ao planejamento estratégico da organização, do contrário, pode-se gerar crises no que se refere ao distanciamento do discurso institucional da prática na gestão e execução operacional. Além disso, essas iniciativas formam uma frente de trabalho dinâmica que está associada a todas as verticais da organização e não somente à comunicação corporativa. Para prevenir tais desconpassos entre o discurso e a prática na empresa, a gestão corporativa precisa unir o planejamento estratégico com o plano de gestão de crises e o plano de responsabilidade social, formando assim uma visão institucional integrada para guiar o posicionamento da organização antirracista. A seguir, aborda-se a forma como esta integração pode ser implementada à luz dos conceitos de gestão de crise, reputação organizacional, posicionamento e comunicação corporativa previamente debatidos neste trabalho.

3.4 GESTÃO DE CRISE E COMUNICAÇÃO CORPORATIVA ANTIRRACISTA

Marcas com propósito verdadeiro são aquelas que apresentam coerência entre discurso e prática, o que é essencial para conquistar os stakeholders, para além da satisfação das suas expectativas fundamentais para com a organização. Uma vez imersas em uma sociedade fundada historicamente através de estruturas racistas, as instituições tendem a normalizar e reproduzir práticas racistas. Contudo, assim como explica Almeida (2018), organizações das mais diversas estão sujeitas a assumirem posicionamentos conflituosos de diversas naturalidades diante dos distintos conflitos de classe, raciais e sexuais que assolam a sociedade. Portanto, o posicionamento estratégico da organização também precisa levar em consideração os conflitos de natureza estrutural da sociedade e sua responsabilidade diante de tal contexto.

Em uma sociedade em que o racismo está presente na vida cotidiana, as instituições que não tratarem de maneira ativa e como um problema a desigualdade racial irão facilmente reproduzir as práticas racistas já tidas como 'normais' em toda a sociedade. É o que geralmente acontece nos governos, empresas e escolas em que não há espaços ou mecanismos institucionais para tratar de conflitos raciais e sexuais. Nesse caso, as relações do cotidiano no interior das instituições vão reproduzir as práticas sociais corriqueiras, dentre as quais o racismo, na forma de violência explícita ou de micro agressões – piadas, silenciamento, isolamento etc. Enfim, sem nada fazer, toda instituição irá se tornar uma correia de transmissão de privilégios e violências racistas e sexistas. De tal modo que, se o racismo é inerente à ordem social, a única forma de uma instituição combatê-lo é por meio da implementação de práticas antirracistas efetivas (ALMEIDA, 2018, p. 32).

Organizações que não possuem em seu PGC protocolos e direcionamentos para enfrentamento dessas possíveis crises oriundas de manifestações de racismo, sejam crises de confronto, insatisfação e dentre outras, conforme categorização abordada por Dornelles (2012), correm mais riscos de não obter a melhor eficácia durante a etapa de intervenção no processo de gestão de crise, segundo modelo de Chong (2004). É dever de uma organização que realmente se preocupe com a questão racial que haja o alinhamento do discurso da comunicação corporativa relacionada ao tema com o investimento na adoção de políticas internas que visem às seguintes ações afirmativas, de acordo com proposto por Almeida (2018, p. 32):

- a) promover a igualdade e a diversidade em suas relações internas e com o público externo – por exemplo, na publicidade;
- b) remover obstáculos para a ascensão de minorias em posições de direção e de prestígio na instituição;
- c) manter espaços permanentes para debates e eventual revisão de práticas institucionais;
- d) promover o acolhimento e possível composição de conflitos raciais e de gênero.

Com relação ao viés tático, para a implementação efetiva de tais ações afirmativas, alguns passos iniciais importantes seriam: a criação de protocolos de conduta, a realização de cursos de formação, a promoção de debates, rodas de conversa para trocas de conhecimentos sobre temas fundamentais para a construção de um local de trabalho verdadeiramente inclusivo. Junto a isso, é fundamental que o profissional negro seja incentivado a se capacitar. Isso é necessário para o seu crescimento e desenvolvimento de habilidades profissionais. Para o acolhimento do profissional, é imprescindível a oferta de oportunidades pela instituição consciente de toda a discriminação que uma pessoa negra sofre. Diante das oportunidades mais escassas, normalmente este público teve menos acesso à capacitação e, por isso, tomar a iniciativa de fornecer esses recursos é crucial para a inclusão efetiva do profissional negro. É importante esclarecer que, na hipótese de a instituição não lograr êxito em acolher e capacitar o profissional nas formas pretendidas, invariavelmente ele não irá performar, ou seja, não terá o desempenho esperado, e conseqüentemente não será mantido no ambiente laboral. Para que um espaço, público ou privado, seja reconhecido como inclusivo de forma genuína, ele deve ter a capacidade de reter o profissional admitido, desenvolvendo suas potencialidades, incorporando-o ao mercado.

Portanto, à luz da teoria de Chong (2004), durante a fase de monitoramento de crise, uma empresa que vislumbra posicionar-se como diversa e antirracista, precisa acompanhar constantemente os indicadores de diversidade racial presentes na representatividade de seus stakeholders, sejam eles clientes, colaboradores ou fornecedores. Nesta fase também é importante garantir o monitoramento e a intervenção assertiva sobre os casos de posicionamentos equivocados ou atitudes contrárias às políticas antirracistas por parte de qualquer agente social que possa ser associado à marca da organização, seja este um funcionário ou parceiro de qualquer tipo. Ainda sobre a etapa de monitoramento, é fundamental garantir o registro e histórico de casos de racismo realizados pelos stakeholders, seja no ambiente de

trabalho ou através de seu posicionamento em redes sociais. Esse histórico servirá de banco de dados para mensurar a efetividade das políticas antirracistas e para embasar as tomadas de decisão por parte da gestão para seguir se adaptando e se posicionando como uma organização que promove diversidade e inclusão racial.

Este processo de monitoramento depende, especialmente, da liderança efetiva dos gestores do projeto e do seu posicionamento. Ou seja, atitudes que gerem um clima de confiança por parte dos indivíduos em aderir aos canais de escuta, engajamento com as ações educativas, e transparência sobre a casos de racismo. O posicionamento das lideranças é percebido como exemplo por parte dos públicos. Portanto, se não houver a preparação efetiva das lideranças para representar o discurso antirracista no ambiente profissional e na interação com o público externo, haverá maior dificuldade por parte dos stakeholders em corresponder aos comportamentos que a comunicação corporativa promoverá. De forma geral, deve ficar clara a ideia de que práticas que combatam o racismo estrutural não são de responsabilidade única da comunicação corporativa, mas dos gestores da organização como um todo.

Nas etapas de identificação da equipe de gestão de crises e de treinamento de porta-vozes, conforme conceituado por Bernstein (2013), o letramento antirracista para os porta-vozes e agentes que integram essa equipe é importante, pois caso seja atribuída responsabilidade por atitudes racistas ou não inclusivas de qualquer tipo a estas pessoas, o potencial de crise de imagem é alarmante. Portanto, a equipe de comunicação de crise precisa ter representatividade para que haja indivíduos com local de fala sobre temas de racismo e inclusão, não somente para atuarem como porta-vozes, mas também para agregar empatia ao processo de planejamento para prevenção e gestão de crises.

Uma organização que pretende se posicionar como antirracista e inclusiva e que não realize ações afirmativas de maneira transversal, a fim de promover diversidade racial alinhada a toda a estratégia de desenvolvimento organizacional, assume o risco de ter seus ativos reputacionais ameaçados e seu discurso institucional questionado. Tal situação pode gerar danos de imagem através de acusações de hipocrisia, desalinhamento de expectativas com os stakeholders ou tentativa de lucrar a partir de pautas sociais. A atribuição de responsabilidade à organização por levantar bandeiras visando rentabilidade e não o propósito da diversidade racial de fato pode impactar a imagem da marca de maneira irreversível.

Para lidar com situações críticas como essa, é responsabilidade da equipe de comunicação de crise desenvolver mensagens chave e desenvolver mecanismos de avaliação de atribuição de responsabilidade, para que a comunicação de crise esteja alinhada ao nível de responsabilidade atribuída à organização em cada caso. A organização que é consciente do racismo estrutural e elabora sua comunicação e plano de gestão e prevenção de crises considerando esse contexto estará mais preparada e capaz de ser referência para a sociedade para além das suas responsabilidades sociais e corporativas.

4 O CASO DO NUBANK

Neste capítulo, apresenta-se a metodologia utilizada para a realização da pesquisa e a análise do caso estudado. São feitas as considerações no sentido de atender ao objetivo geral do trabalho, qual seja analisar o posicionamento do Nubank na crise envolvendo declarações racistas de uma de suas CEOs, especialmente quanto às estratégias de comunicação adotadas. Além disso, a análise se dedica especificamente em avaliar as transformações internas no Nubank, do ponto de vista de políticas de recursos humanos e ações afirmativas antirracistas, e relacionar as teorias relativas à plano de prevenção e gestão de crise com as ações tomadas pelo Nubank durante a crise e na fase de pós-crise.

4.1 METODOLOGIA

A pesquisa realizada foi de caráter exploratório, tendo em vista que se pretendia apresentar a situação em sua amplitude e analisá-la a partir das estratégias da organização com base no enfoque teórico desenvolvido anteriormente. Conforme Gil (2008, p. 27) a pesquisa exploratória é desenvolvida “[...] com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato”. As pesquisas exploratórias se constituem como a investigação inicial de um estudo mais aprofundado e a principal finalidade é o desenvolvimento e a adaptação de conceitos, bem como a proposição de hipóteses e especificação de problemas de pesquisa que poderão se desenvolver posteriormente.

Considera-se alguns métodos e técnicas comuns em pesquisas exploratórias como o estudo de caso e o levantamento bibliográfico e documental, desenvolvidos neste estudo (GIL, 2008). Os estudos de caso pretendem investigar determinado fenômeno a partir do contexto social em que ocorrem. Gil (2008) caracteriza o estudo de caso pela profunda investigação de um objeto ou de poucos objetos, de forma que seja possível uma pesquisa qualitativa, ampla e detalhada. Para Yin (2015), o estudo de caso funciona como o método quando há intenção de se entender fenômenos sociais complexos, pois:

[...] permite que os investigadores foquem um 'caso' e retenham da vida, o comportamento dos pequenos grupos, os processos organizacionais e administrativos, a mudança da vizinhança, o desempenho escolar, as relações internacionais e a maturação das indústrias (YIN, 2015, p. 04).

Neste estudo, o caso de enfoque foi o processo de gestão de crise do Nubank diante do caso de acusação de racismo à Cristina Junqueira, uma de suas fundadoras, ao posicionar-se sobre a contratação de lideranças negras para a sua empresa no programa de televisão Roda Viva, da TV Cultura. O levantamento bibliográfico foi organizado a partir da pesquisa das fontes teóricas que colaboram para a contextualização do estudo e seu embasamento teórico, a fim de que se identifique o estado da arte, ou o que foi pesquisado até então sobre determinado assunto (PRODANOV; FREITAS, 2013). Os autores aconselham que se estabeleça um marco teórico para referência, ou seja, que se delimite os autores, artigos científicos, livros, entre outros materiais, que irão abarcar o embasamento teórico do estudo. O referencial teórico que embasa essa pesquisa irá partir da conceituação e tipos de crise, gestão de crises, estratégia, prevenção, planejamento e o processo de gestão de crises, elementos-chave no gerenciamento de crises, e reputação organizacional, além dos estudos sociais no que se refere ao racismo, ações afirmativas e seus atravessamentos no mundo do trabalho. A revisão da bibliografia “[...], acompanha o trabalho acadêmico desde a sua concepção até a sua conclusão” (STUMPF, 2011, p. 54), pois está desde a delimitação do problema e definição dos objetivos, metodologia de pesquisa, até as análises e considerações finais.

Em semelhança com a pesquisa bibliográfica está o levantamento documental que se difere da primeira pela natureza das fontes, como explica Gil (2008). O autor indica que a revisão documental ocorre por meio de dois tipos de materiais: os que ainda não receberam tratamento analítico, como fotografias, cartas e reportagens de jornal, que são os de primeira mão; e os materiais de segunda mão, que são aqueles já analisados, como por exemplo os relatórios de empresa e os relatórios de pesquisa. Nesta pesquisa, utilizou-se documentos de primeira mão, como é o caso do programa televisionado, e das publicações veiculadas pelo Nubank em seu blog institucional e conta oficial na plataforma do LinkedIn. Analisou-se também documentos de segunda mão, como os comentários do público no Twitter e nos portais de imprensa que divulgaram a notícia da situação de crise. A pesquisa também compõe a análise do

conteúdo presente nas matérias em si publicados sobre o caso na revista digital Istoé Dinheiro, Uol, Forbes e Valor Econômico.

As técnicas de análise de conteúdo convergindo com a análise documental orientaram a coleta e análise dos materiais publicados nos canais oficiais do Nubank, nas matérias divulgadas na imprensa, bem como nos comentários relativos ao caso nas redes sociais. A análise de conteúdo explicita e sistematiza o conteúdo das mensagens e da expressão. De acordo com Bardin (2009, p. 42) a análise de conteúdo pode ser resumida como

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando 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 dessas mensagens).

Dito isso, a partir da organização das mensagens através de categorização dos dados, é possível construir hipóteses em relação à produção e à recepção de uma mensagem. Bardin (2009) propõe três fases fundamentais para pesquisa com análise de conteúdo, sendo: I) pré-análise; II) exploração do material; III) tratamento dos resultados: inferência e interpretação. Na primeira fase, a de pré-análise, são organizadas as ideias iniciais e sistematizadas em um plano de análise. Nesta etapa, as primeiras impressões do material são observadas pelo pesquisador em uma leitura superficial. O material selecionado para a análise é conceituado como o corpus da pesquisa; ou seja, é o conjunto de documentos selecionados submetidos ao processo analítico. Para a construção do corpus, a autora indica quatro regras: a) regra de exaustividade: analisam-se todos os elementos que constem no corpus; b) regra da representatividade: os resultados obtidos a partir da análise da amostra representam o todo; c) regra da homogeneidade: documentos obtidos segundo características pré-definidas, desta forma, documentos com características muito particulares não são analisados; d) Regra da pertinência: selecionam-se para análise os documentos adequados que respondam aos objetivos da pesquisa. Na fase de exploração do material são feitas as análises dos materiais selecionados a partir do plano construído na pré-análise. Os procedimentos definidos na pré-análise são executados na exploração do material. Por conseguinte, os dados antes brutos são sistematizados a fim de que sejam significantes e válidos, ou seja, faz-se o tratamento dos resultados: as inferências e as interpretações.

A fim de analisar o posicionamento e estratégias utilizadas pelo Nubank na gestão de crise envolvendo a acusação de racismo à Cristina Junqueira, construiu-se o corpus da pesquisa. Para o estudo foram selecionadas: as matérias publicadas nos veículos Isto É, Dinheiro, UOL, Valor Econômico e Forbes sobre a situação de crise; a carta dos cofundadores publicada em novembro de 2020; postagens sobre responsabilidade social presentes no blog do Nubank e replicadas em seus perfis nas redes sociais; as matérias divulgadas na imprensa relativas às ações afirmativas realizadas pela empresa após a situação de crise; comentários relativos ao caso e às ações de posicionamento do Nubank no Twitter.

Para a análise desses materiais foram propostos os seguintes tópicos que nortearam a análise. São eles: 1) características e tipificação da crise; 2) comunicação organizacional frente à crise, conforme características propostas por Bernstein (2013); 3) ações de comunicação adotadas e minimização da crise (CHONG, 2004). Esta categorização fundamentou-se na pesquisa bibliográfica e foi criada no sentido de buscar resposta ao objetivo geral e aos objetivos específicos do estudo.

Vale destacar que o autor do estudo tentou contato com profissionais de gestão da comunicação do Nubank, no sentido de obter entrevista e agregar mais dados sobre o caso. Contudo, o retorno recebido foi de que a empresa, vide grande demanda por disponibilidade de tempo para o envolvimento com trabalhos acadêmicos de qualquer tipo, não concede entrevistas exclusivas para tal tipo de pesquisa. Portanto, as considerações expressas neste trabalho contam somente com informações e dados disponíveis ao público através da internet e canais oficiais de comunicação do Nubank.

4.2 O NUBANK: HISTÓRIA E POSICIONAMENTO ORGANIZACIONAL

O Nubank foi fundado em 2013 por 3 sócios: o colombiano David Vélez, a brasileira Cristina Junqueira e o norte-americano Edward Wible. A primeira transação realizada com um cartão Nubank foi feita em abril de 2014. 4 anos depois, o banco se consagra no mercado internacional como uma startup unicórnio avaliada em 1 bilhão de dólares. Para o Nubank, o posicionamento é uma prioridade enfatizada na construção do próprio nome da marca. Em uma postagem no website da empresa, conta-se a história por trás da busca do nome perfeito. Buscava-se um nome único que resumisse a missão do banco: fornecer o melhor atendimento ao cliente de todos.

“Nu” se refere à nudez e traz a ideia de transparente, simples, sem preconceitos ou julgamentos. Ao mesmo tempo, “Nu” também soa um pouco como *New*, palavra do inglês que significa novo, exatamente o que a instituição financeira pretende propor para o mercado. Combinar o termo com “bank”, em inglês, localiza a empresa no segmento do mercado financeiro em que ela atua e contribui estrategicamente para o posicionamento enquanto uma marca global (PÁGINA..., [2021?]).

Um dos principais poderes que uma marca possui é o seu nome. Segundo Ries e Trout (2009, p. 83), “[...] o nome é o gancho que pendura a marca na escada de produtos que há dentro da mente do consumidor”. Esta é uma das escolhas mais cruciais e ela inicia o processo de posicionamento, evidenciando o maior valor que aquela empresa ou produto tem a oferecer, e em determinados mercado e categorias de produtos, isso pode representar uma significativa diferença no número de clientes e aos olhos dos investidores. Atualmente, segundo o site da empresa, o Nubank tem quase 20 milhões de “Nus”, nome atribuídos aos clientes do banco; escritórios em São Paulo, na Cidade do México, em Buenos Aires e em Berlim; e mais de 2,5 mil colaboradores trabalhando diariamente ao redor do mundo. O valor de mercado do Nubank já alcança os US\$ 25 bilhões (ROMANI; ARIMATHEA; WOLF, 2021). Com isso, o Nubank se tornou a quarta maior instituição financeira da América Latina, a fintech líder na região.

O Nubank possui referência no mundo corporativo no quesito cultura e lideranças. Cristina Junqueira, brasileira, uma das fundadoras da empresa em conjunto com David Vélez e Edward Wible, é destaque por ser a única liderança feminina dentre as 10 fintechs mais valiosas do mundo. Em 8 de março de 2021, a revista britânica FinTech Magazine elegeu a co-fundadora do Nubank Cristina Junqueira como a segunda mulher mais importante do mundo no universo das fintechs. Segundo Cristina, “A diversidade é um valor fundamental no Nubank e nós estamos comprometidos a gerar mais oportunidades para tornar a indústria toda mais inclusiva” (CRISTINA..., 2021). Uma das qualidades mais exaltadas pela empresa em sua estratégia de posicionamento enquanto marca empregadora se refere à sua cultura organizacional inovadora. Em 2016, foi eleita uma das melhores empresas para se trabalhar pelo Great Place To Work. A fusão desses atributos culminou na conquista da primeira posição no quesito penetração e crescimento, superando um oligopólio de bancos antigos no mercado brasileiro.

Os canais de comunicação utilizados pelo Nubank são o seu site, as redes sociais LinkedIn, Facebook, Twitter, Instagram e YouTube, e blog corporativo da empresa, newsletter, e canais de atendimento telefônico e por e-mail. Além disso, a empresa possui assessoria de imprensa amplamente difundida. O site do Nubank é um canal que centraliza todos os conteúdos para a comunicação com o público externo, direcionando os usuários para cada setor de acordo com o interesse. O LinkedIn é um veículo importante de comunicação comercial, divulgação de notícias e conteúdos relativos à empresa, direcionamentos para conteúdo do blog, e publicação de conteúdos para posicionamento de marca empregadora. No Facebook, a página do Nubank basicamente republica conteúdo do blog, faz divulgações de cunho publicitário e serve de canal de interação com seus consumidores. O Twitter e o Instagram, além da replicação de conteúdos publicitários e notícias presentes no blog da empresa, são canais de comunicação mais focados na construção de marca do Nubank e seus conteúdos são adaptados à linguagem pertinente à plataforma para promover maior interação e intimidade com o público engajado nessas redes sociais. Já o Youtube do Nubank, possui conteúdo educativo focado em instruir o consumidor na utilização de seus produtos e serviços, engajar o público com os principais assuntos relativos ao mundo financeiro, realização de eventos e divulgação de vídeos publicitários que são reproduzidos em outros canais de comunicação. O blog do Nubank e seus perfis nas redes sociais são regionalizados, possuindo versões em português, inglês e espanhol. No blog, o conteúdo varia entre tutoriais e conteúdos instrutivos para sanar dúvidas de clientes, como para divulgar posicionamentos oficiais e notícias impactantes da marca para o público em geral.

Pode-se perceber que a empresa adota a estratégia *omnichannel* para se relacionar com seu público em uma perspectiva multiplataforma e produzindo conteúdo adaptado às linguagens de cada meio de comunicação e o público interlocutor de cada uma. Assim como conceitua Ries e Trout (2009), para vencer a batalha na mente do consumidor neste mercado financeiro, o Nubank busca ocupar a posição de um banco acessível, democrático e descomplicado, e se consagrou como o banco mais querido pelos brasileiros por ter um propósito de impacto na educação financeira do seu público que guia seu discurso institucional desde sua fundação.

4.3 O NUBANK E O CASO DA CRISTINA JUNQUEIRA NO RODA VIVA

Todas essas conquistas e evidências do sucesso que o Nubank representa ilustram a reputação favorável e o posicionamento positivo que a empresa tem na grande maioria das matérias e publicações produzidas pela imprensa brasileira e internacional. A maior parte das informações coletadas pelos stakeholders sobre as organizações é proveniente dos meios de comunicação. É por isso que a cobertura da mídia é uma característica importante da gestão da reputação (CARROLL, 2004; CARROLL; MCCOMBS, 2003; MEIJER, 2004). Além disso, informações de segunda mão das mídias sociais na internet, como Facebook, Twitter, Instagram, weblogs ou blogs, são críticas para algumas crises. Diante desse cenário, é válido ressaltar que empresas com tamanha visibilidade e ativos reputacionais prestigiados como o Nubank estão expostas a muitos riscos de imagem que possuem alto potencial de gerar crises, principalmente se não houver um PGC sensível à realidade da empresa e dos seus stakeholders.

Esse contexto é relevante para entender o ponto de partida das consequências oriundas do caso a ser estudado nesta pesquisa: a participação de Cristina Junqueira no programa Roda Viva, exibido na TV Cultura em 19 de outubro de 2020. Na ocasião, a empresária foi acusada de racismo ao responder uma pergunta sobre a contratação de funcionários diversos para trabalhar na fintech. Na entrevista, Junqueira admite que o Nubank possui um problema de representatividade racial, mas afirma que sua equipe trabalha para contornar a situação. “Já faz algum tempo que a gente procura para várias posições, inclusive uma vice-presidente de marketing para trabalhar comigo. Estou há bastante tempo procurando e é difícil. Recrutar Nubank sempre foi difícil”, afirmou a CEO (RODA..., 2020). Junqueira ainda falou sobre a dificuldade de contratação de pessoas negras e de outros grupos raciais não brancos no Brasil e mencionou a existência de um programa de formação na instituição. Após a pergunta da jornalista Angelica Mari, da Forbes Brasil, que questiona se esse “alto grau de exigência” não pode ser uma barreira para a população negra e de baixa renda. Ao que a executiva então respondeu:

Estamos procurando uma pessoa para ser nossa líder global de diversidade e inclusão. Já faz algum tempo que a gente está buscando (candidatos para) várias posições. Inclusive, tenho uma posição de vice-presidente de marketing para trabalhar comigo que já estou há bastante tempo procurando e é difícil. Eu acho que recrutar Nubank sempre foi difícil. O maior desafio do Nubank é ‘gente’. Não dá para nivelar por baixo (RODA..., 2020).

O caso repercutiu de forma que vários clientes se posicionaram nas redes sociais criticando a empresa, enquanto outros cancelaram suas contas bancárias. Essa situação ilustra como o despreparo dos líderes pode refletir na ineficiência de algumas empresas na criação de ações afirmativas de diversidade no mundo do trabalho. Apesar da tentativa de redenção de Junqueira, o caso gerou grande comoção por parte do público nas redes sociais. No Twitter, a hashtag *NubankRacista* foi compartilhada por muitos, mencionada tanto por clientes insatisfeitos como por outros internautas indignados, como pode ser observado na Figura 1.

Figura 1 – Comentário de internautas e clientes do Nubank no Twitter



Fonte: Pereira (2020), Urêa (2020), Leite (2020) e Beatmaker (2020).

Alguns dos comentários tiveram alto engajamento por terem sido compartilhados por contas que possuem com um grande público de seguidores na rede social, conforme ilustrado na Figura 2.

Figura 2 – Tweet com alto engajamento postado por perfil verificado no Twitter



Fonte: Ferreira (2020)

Diante da ameaça reputacional que o Nubank enfrentou no ápice da crise, também registraram-se comentários fazendo referência a outros bancos, posicionando-os como uma alternativa ao Nubank com caráter antirracista, como pode-se observar na Figura 3.

Figura 3 – Tweets mencionando outros bancos

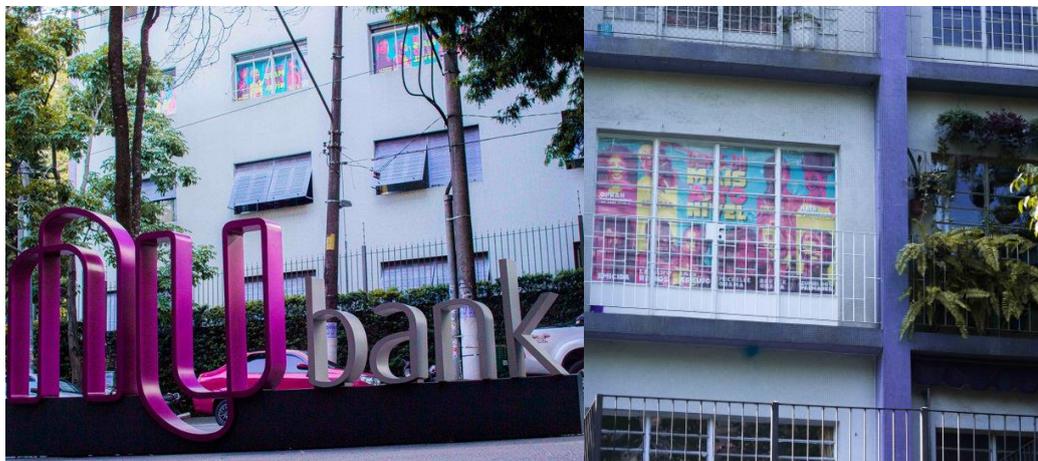


Fonte: Junior (2020) e A les san dra (2020).

Além disso, conforme apresentado na Figura 4, houve manifestações de protestos que ultrapassaram as fronteiras da rede social, como os painéis colocados

em frente à sede do banco em São Paulo, com mensagens de ativismo antirracista, fazendo referência à fala de Junqueira

Figura 4 – Painel posicionado em frente à sede do Nubank em São Paulo



Fonte: Vito (2020).

Antes do ocorrido na entrevista do Roda Viva, Junqueira se gabou de muitos números sobre diversidade. Disse que a *fintech* tem em seus quadros mais de 40% de mulheres e 30% de LGBTQI, percentuais muito mais elevados do que em qualquer outra startup. No entanto, a estatística de diversidade na organização mascarava a necessidade também de representatividade racial e posicionamento na pauta antirracista. Após a repercussão negativa de sua fala no programa, Junqueira publicou um vídeo no LinkedIn, pedindo desculpas por ter dito que contratar profissionais negros é difícil e contornou dizendo: “Queria pedir desculpas, acho que não me expressei da melhor maneira. É super importante a gente ter uma comunicação clara. Queria agradecer todo o feedback que está vindo, a repercussão que isso está tendo por que todo mundo tem o que aprender”.

Este caso do Nubank contribuiu para evidenciar o desconhecimento das lideranças corporativas sobre as questões raciais e de gênero. O caso fez com que o banco, no dia 25 de outubro de 2020, publicasse uma carta assinada pelos três cofundadores da empresa pedindo desculpas pela fala (O NUBANK..., 2020), assumindo o erro cometido e mencionando os próximos passos da organização através de uma agenda de reparação histórica, que foi a forma como foi comunicada à imprensa o conjunto de ações de inclusão e enfrentamento ao racismo que a empresa viria a realizar após o caso. Neste comunicado, o banco anunciou uma parceria recém formada com o Instituto de Identidades do Brasil (IDBR) e prometeu

mudanças drásticas no compromisso da empresa com a diversidade racial. No blog do Nubank (DIVERSIDADE..., 2020), foi publicado um dossiê mencionando as ações de diversidade racial que a empresa viria a adotar, divididas em três pilares: trabalhar lideranças, aumentar a contratação de grupos sub-representados e investir em formação de talentos. Em seguida, em março de 2021, o Nubank anunciou o lançamento de um fundo de investimento Semente Preta (SEMENTE..., 2021), para *startups* de empreendedores negros, disponibilizando R\$ 1 milhão para fomentar negócios liderados ou fundados por pessoas negras. Sete meses após a eclosão desta crise, ainda é possível encontrar no Twitter comentários de internautas relembando o caso, associando a imagem do banco e de Cristina Junqueira à acusação de racismo que se estabeleceu após a entrevista no Roda Viva. As ações afirmativas propostas pelo banco estão correlacionadas diretamente com os mínimos propostos por Almeida (2018) para a inclusão, retenção e representatividade do negro no mercado de trabalho. No entanto, vide o curto espaço de tempo percorrido desde o posicionamento público da instituição, é necessário garantir o monitoramento efetivo da reputação organizacional do Nubank e a constante aplicação efetiva do PGC alinhado à execução das ações afirmativas em curso para o posicionamento do banco com uma organização antirracista. A seguir, procede-se à análise do processo de gestão de crise.

4.4 ANÁLISE DA SITUAÇÃO DE CRISE

Para a análise da situação de crise envolvendo o Nubank, foram propostos os seguintes tópicos: 1) características e tipificação da crise; 2) comunicação organizacional frente à crise, conforme características propostas por Bernstein (2013); 3) ações de comunicação adotadas e minimização da crise (CHONG, 2004). Neste subcapítulo, discorre-se sobre cada um dos tópicos.

Quanto às características e tipificação da crise, segundo a classificação proposta por Dornelles (2012), a situação em questão gerou uma crise que se enquadra nas características de uma crise de decepção, cujo caráter principal se refere à insatisfação e desalinhamento de expectativas com relação a visão do público sobre a organização e o discurso proferido por Cristina Junqueira no Roda Viva. É possível também relacionar alguns aspectos desse contexto com as características de uma crise de distorção de valores, uma vez que o posicionamento da CEO com

relação à contratação de profissionais negros negligenciou a realidade de desigualdade social e presente no mercado de trabalho e acabou por sobrepor os valores de qualificação profissional diante da questão de enfrentamento ao racismo institucional. A fala de Junqueira carrega em si um pressuposto de que a inclusão de lideranças negras no Nubank poderia nivelar por baixo, ou seja, desqualificar e diminuir a excelência do processo seletivo, fazendo assim com que o valor de excelência profissional gerasse um dilema ético para a reputação da organização sobre o tema da questão racial no mundo do trabalho. Há um preconceito velado nesse discurso, ilustrando o conceito de racismo estrutural inerente à sociedade, previamente apresentado de acordo com a concepção de Almeida (2018).

À luz da SCCT desenvolvida por Coombs (2007), abordando a modelagem da ameaça desta crise à reputação da empresa, e uma vez que a crise se originou por um discurso que parte de uma das principais lideranças do Nubank, a responsabilidade inicial da crise é indissociável da imagem da organização. Não há como contestar que foi a própria organização que gerou esta crise, o que identifica precisamente como se dá o racismo institucional, característica estruturante quanto ao funcionamento das instituições na sociedade, referenciando a defesa de Almeida (2018). Por esses motivos, há um conflito ético e de decepção nesta crise que, para uma parcela significativa da sociedade, na qual se encontram pessoas negras e/ou que possuem uma relação profunda entre seus valores com a luta ancestral de enfrentamento ao racismo, pode comprometer permanentemente a reputação organizacional e a disposição desses públicos em manter uma parceria com o Nubank. Para esse público, segundo Coombs (2007, p. 169, tradução nossa), “[...] a responsabilidade da crise gatilha reações afetivas como uma ameaça reputacional. Emoções operam em um trajeto paralelo à reputação e afetam também as intenções dos comportamentos”¹¹. Ou seja, o fator da responsabilidade da crise e a relação reputacional posterior é um agravante crucial para moldar a ameaça à reputação organizacional. Esse gatilho pode ser um fator catalisador do ativismo para a condenação da imagem do Nubank e manifestação de protesto antirracista que agravam os impactos da crise contra a empresa, como ilustra a ação da Figura 4. Segundo o SCCT (COOMBS, 2007), essa crise se enquadra no cluster de crise evitável, que apresenta severa ameaça reputacional.

¹¹ “Crisis responsibility triggers affective reactions as well as being a reputational threat. Emotions operate on a parallel track to reputation and affect behavior intentions as well”.

No que diz respeito à comunicação organizacional frente à crise, conforme características propostas por Bernstein (2013), houve falha por parte da organização na primeira etapa, de antecipação da crise. Ou seja, a empresa foi ineficiente em fazer o levantamento dos possíveis conflitos que poderiam ser causados a partir do posicionamento diante da imprensa sobre a questão de representatividade racial no Nubank. Se houve a criação e identificação de um time interno para comunicação de crise, é provável que tal ação não tenha envolvido de forma eficaz uma das fundadoras da empresa, uma vez que Cristina, como uma das porta-vozes mais importantes do Nubank, demonstrou não possuir o preparo necessário para prevenir uma crise no que tange pautas de diversidade e racismo. É possível propor a hipótese de que, se o Nubank de fato possuía uma equipe de comunicação de crise prévia ao ocorrido, tal time não contava com a representatividade de pessoas que possuem lugar de fala e/ou letramento racial para que se treinasse o posicionamento correto diante do tema, não só para entrevista no Roda Viva, mas para qualquer manifestação na mídia, uma vez que o banco já possuía ações afirmativas de formação e recrutamento de minorias subrepresentadas. Tendo em questão uma empresa que é uma referência internacional no âmbito da inovação e diversidade, era de se esperar que tal capacitação já estivesse há tempos internalizada por parte das lideranças da empresa. No Roda Viva, inclusive, Cristina foi questionada quanto a como combater o racismo algorítmico por parte das tecnologias dos produtos Nubank e sua resposta não trouxe uma clareza de quais são as ações efetivas para impedir que isso aconteça. O posicionamento da CEO se resumiu a explicar como os algoritmos funcionam e frisar na grande variedade de variáveis para concedimento de crédito bancário. Seguindo o sétimo passo proposto por Bernstein (2013) para a comunicação de crise, era fundamental a presença de declarações e comunicados previamente desenvolvidos para atender a perguntas que tangenciam o tema do racismo, para garantir que qualquer posicionamento associado à empresa não caísse em julgamentos dessa natureza. Esta pesquisa não conseguiu um retorno da empresa ou obteve êxito em encontrar a informação em seus canais de comunicação oficiais quanto à existência de um PGC do Nubank prévio à crise que orientava a finalização de mensagens-chaves e sistemas de monitoramento e notificação para situações de crise. Portanto, não foi possível uma análise a partir da perspectiva da gestão da comunicação de crise adotada pelo Nubank.

Sobre as ações de comunicação adotadas e minimização da crise (CHONG, 2004), o Nubank centralizou o posicionamento da empresa frente à crise na carta aberta dos cofundadores publicada no blog da empresa em novembro de 2020, com os compromissos do Nubank de diversidade e inclusão racial no Brasil. O comunicado foi realizado de forma razoavelmente tardia, 4 dias após a entrevista no Roda Viva, o que é um fator fundamental na resposta a crises e pode ter contribuído para o agravamento das dúvidas e críticas dirigidas à empresa que muitas vezes são determinantes na danificação da reputação corporativa. As reações de clientes e outros internautas observadas através do Twitter nesse meio-tempo, podem ilustrar a hipótese de que para uma parte do público, esta crise da qual o Nubank é responsável prejudicou irreversivelmente a imagem do banco, especialmente para os stakeholders que possuem vínculos afetivos com o movimento antirracista ou representam a população negra. As trajetórias desses indivíduos podem vir a evocar reações emocionais que qualificariam a declaração de Cristina Junqueira como imperdoável, dado o irrefutável teor preconceituoso e, portanto, racista de sua fala ao vivo na televisão. A carta com o título “O Nubank errou” (ANEXO A) deixa claro e objetivo o pedido de desculpas e reconhecimento do erro por parte da empresa e, de forma imediata, comunica uma parceria com o Instituto Identidades do Brasil, a crescimento do time interno dedicado a recrutar profissionais de grupos subrepresentados em todas as posições e níveis da empresa e reforçar a busca por lideranças negras para nos ajudar nesse processo. Foi fundamental na mitigação do impacto da crise esse posicionamento, assim como afirma Coombs (2007, p. 165, tradução nossa),

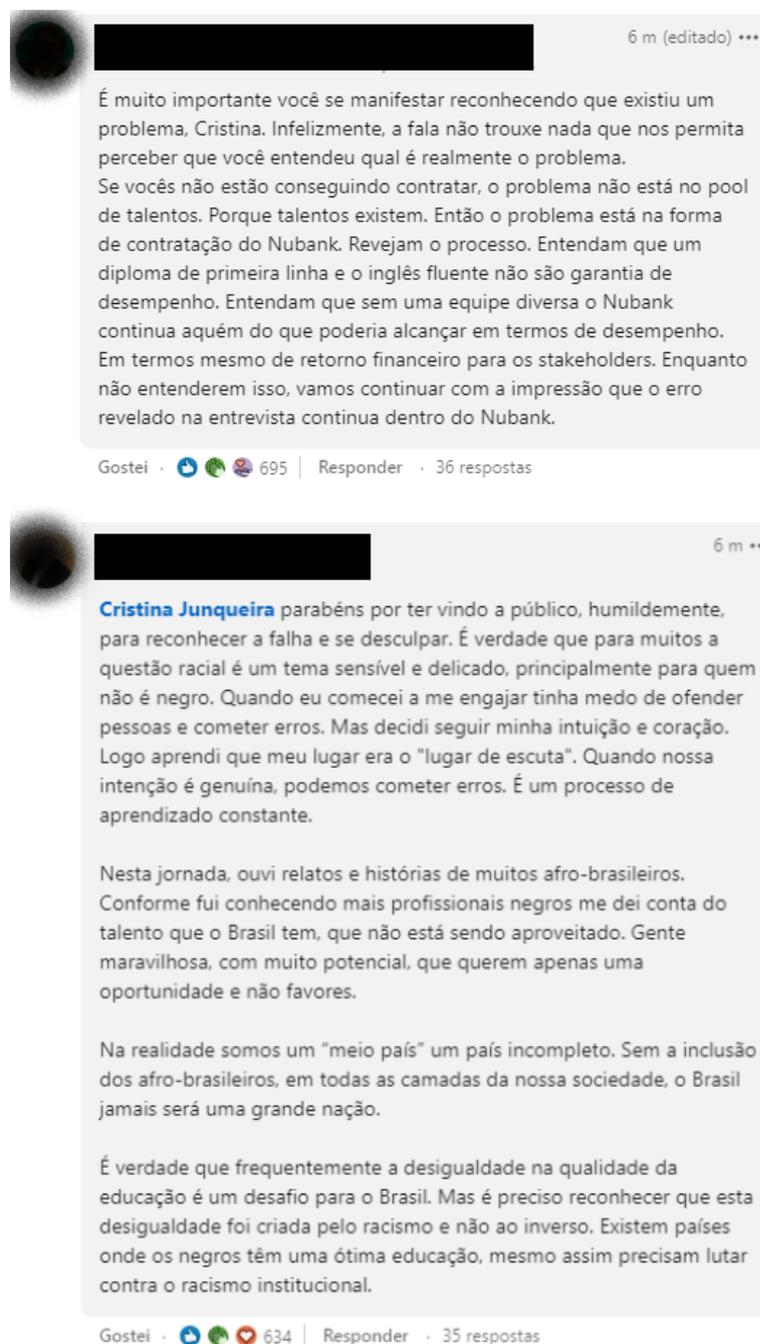
[...] seria irresponsável começar a comunicação de crise com foco na reputação da organização. Para ser ético, os gestores de crise devem começar seus esforços usando comunicação para abordar o físico e preocupações psicológicas das vítimas¹².

O vídeo de Cristina com seu pedido de desculpas, publicado em seu perfil pessoal no LinkedIn (JUNQUEIRA, 2020), teve mais de 8000 reações e mais de 1180 comentários que, em sua expressiva maioria, são mensagens que demonstram

¹² “It would be irresponsible to begin crisis communication by focusing on the organization’s reputation. To be ethical, crisis managers must begin their efforts by using communication to address the physical and psychological concerns of the victims. It is only after this foundation is established that crisis managers should turn their attentions to reputational assets. SCCT provides guidance when crisis managers have met their initial obligations and are prepared to address reputational assets”.

compreensão e admiração pelo pedido de desculpas da cofundadora. Alguns exemplos:

Figura 5 – Comentário de internautas no vídeo do LinkedIn de Cristina Junqueira



Fonte: Junqueira (2020).

Em novembro de 2020, com nova carta indicada como o Anexo B e publicada no blog (NOSSO..., 2020), o Nubank focou em detalhar todas as ações internas, externas e sistemas de monitoramento e transparência para a comunidade como

forma de evidenciar as mudanças que estão de fato acontecendo. Abaixo, estão listadas todas as ações iniciadas e em curso do Nubank para mudar seu posicionamento frente ao tema do racismo institucional e minimização da crise. Sobre as ações afirmativas internas na empresa:

- Revisão completa de todas as práticas de RH, desde a seleção e recrutamento até a avaliação de performance, de modo a eliminar vieses e barreiras que contribuam para a sub-representação de negros e negras em conjunto com o parceiro ID_BR, referência em melhores práticas de diversidade e inclusão racial no Brasil;
- Ampliação do time de diversidade e inclusão para 12 pessoas, 100% dedicadas na atração, seleção e desenvolvimento de grupos sub representados;
- Maior alocação de tempo e recursos aos grupos de afinidade, com executivos responsáveis pelos objetivos, ações e governança que já foram definidos;
- Lançamento de um programa de treinamento em diversidade e inclusão com conteúdos recomendados para todos os níveis da organização;
- Programa formal de mentoria e aceleração focado no desenvolvimento dos funcionários negros, negras e outros grupos sub-representados para valorizar ainda mais os talentos no Nubank;
- Mapeamento de profissionais e executivos negros e negras no mercado brasileiro para atrair talentos para as posições de liderança abertas atualmente ou que serão disponibilizadas em um futuro próximo;
- Seguir focados na contratação de novos executivos negros e negras para a Diretoria e Conselho;
- Implementar novas ferramentas específicas para diversidade e inclusão no processo de contratação, e entrevistadores e gestores receberão treinamento específico sobre o tema.

Sobre as ações afirmativas de responsabilidade social voltadas à comunidade e público externo na empresa:

- Abertura do Nulab@Salvador, um hub de tecnologia e experiência do cliente em Salvador (BA), que visa ajudar tanto a trazer mais diversidade para o time do Nubank, como a entender melhor a realidade dos milhões de clientes nordestinos;

- Criação de um fundo de investimento semente em startups nacionais fundadas e/ou lideradas por empreendedores negros e negras em parceria com aceleradoras e organizações sociais, para fomentar o desenvolvimento de um ecossistema de tecnologia mais diversos;
- Formação de 1.000 jovens negros e negras socialmente excluídos para o mercado de trabalho com foco em habilidades fundamentais de linguagem e matemática, inglês e programação;
- Formação de pelo menos 250 programadoras negras para contratação pelo Nubank ou por outras empresas de tecnologia;
- Inclusão de critérios de diversidade na avaliação e seleção de fornecedores durante o processo de compras.

Quanto às ações com foco na transparência de dados e métricas que demonstrem os impactos dessa mudança estratégica da empresa, o Nubank divulgou o seguinte:

- Lançaram a primeira versão da página online de impacto social e compromisso pela diversidade;
- Realizaram em novembro seu primeiro censo organizacional, que terá foco nas métricas relacionadas a diversidade e inclusão;
- No primeiro trimestre de 2021 publicaram o primeiro relatório de impacto social, que passará a ser divulgado semestralmente junto com a divulgação de resultados da empresa;
- As métricas de diversidade farão parte dos OKRs (objetivos e resultados chave) do Nubank em 2021 e serão associados à avaliação de performance dos executivos;
- Realizarão anualmente a Conferência de Liderança, Diversidade e Inclusão, para discutir o progresso frente aos objetivos e também o que foi aprendido – e tornarão público e acessível o conteúdo para acelerar a mudança em outras organizações que também se comprometam com essa pauta.

Fica explícito, diante desse conjunto de ações que repercutiu na imprensa, que a crise provocou uma grande mudança estrutural no banco, não somente para, de forma reativa, posicionar-se de forma efetiva na luta antirracista diante das acusações sofridas, mas também para corresponder de forma mais fidedigna aos próprios valores da organização. As ações propostas se relacionam com todos os principais tópicos de

responsabilidade das organizações trazidos por Almeida (2018), mostrando a coerência das estratégias adotadas. A etapa de reflexão, presente no modelo proposto por Chong (2004), conferiu muito aprendizado para o Nubank em revisar todo o seu posicionamento frente à pauta da diversidade, e com tantas novas ferramentas implementadas para monitoramento dos impactos das ações de diversidade racial, a prevenção de crises ganhou novos recursos para impedir que crises similares se repitam. Nesta crise, caso o Nubank tivesse adotado qualquer outra estratégia de acordo com as propostas na SCCT (COOMBS, 2007) os impactos da crise teriam um potencial ainda mais devastador. Concluindo, sobre a comunicação de crise adotada pelo banco, é possível inferir que o banco foi eficaz e eficiente na mitigação da crise e fica visível o desenvolvimento do PGC da organização no pós-crise. Sete meses após o caso, não há mais um volume expressivo de menções ao caso nas redes sociais ou qualquer tipo de conteúdo na internet que tenha obtido alcance relevante fazendo comentários negativos associando o banco ao racismo.

Buscando atender ao objetivo geral desse trabalho de analisar o posicionamento do Nubank na crise em questão, especialmente quanto às estratégias de comunicação adotadas, vale considerar os pontos positivos e negativos da reação que a empresa teve perante a crise. Vinculado ao objetivo específico de avaliar as transformações internas no Nubank, do ponto de vista de políticas de recursos humanos e ações afirmativas antirracistas, foi possível descobrir que a postura reativa a uma situação de crise de imagem desencadeou um compromisso e investimento muito maior por parte da empresa comparadas às ações afirmativas de inclusão e diversidade feitas proativamente antes da crise. Uma vez que a empresa já reproduzia em seu discurso o valor de diversidade associado à inovação desde a sua origem e realizava internamente ações afirmativas para a inclusão de diversidades raciais, esse contraste das transformações internas quanto às políticas e ações antirracistas anteriores e posteriores à crise ilustra como uma organização, muitas vezes, precisa errar para sair verdadeiramente da zona de conforto no que tange diversidade, inclusão e responsabilidade social. Só assim parece criar condições para integrar essas pautas à estratégia corporativa de forma transversal. Foi possível descobrir que este caso fez com que a liderança da empresa se envolvesse puramente com a pauta da diversidade e inclusão e orientasse de forma corajosa a organização em não só ostentar as estatísticas de diversidade que já possuía e que correm na contramão do mercado, mas de olhar para o impacto social e enfrentamento ao racismo estrutural

como um fim e não somente como uma manifestação secundária à busca de resultados do banco. Conforme contextualização previamente exposta sobre o racismo estrutural (ALMEIDA, 2018), é institucionalizada a desigualdade racial na sociedade. Portanto, para uma organização ser verdadeiramente antirracista, essa luta deve estar estabelecida em seu âmago e ir além mínimo de estar acima da média do mercado no que tange a inclusão.

Conectado ao objetivo de pesquisa de relacionar as teorias relativas ao plano de prevenção e gestão de crise com as ações tomadas pelo Nubank durante a crise e na fase de pós-crise, foi possível inferir que a organização possuía um problema de preparação pré-crise (BERNSTEIN, 2013), especialmente no que tange a treinamento de porta-vozes e definição de equipe de comunicação de crise. Afinal, a crise eclodiu da declaração de sua CEO em contradição com os próprios valores e posicionamento organizacional. Esse fato serve de exemplo para outras tantas organizações cujas lideranças tratam com distanciamento e desinteresse o *media training* e temas relativos a diversidade e racismo estrutural. Os comunicados assinados pelos fundadores do Nubank em conjunto com todos os sistemas de monitoramento desenvolvidos pela empresa para acompanhar a geração de mudança de suas ações afirmativas antirracistas demonstram como a organização evoluiu em relação à etapa de monitoramento do processo de gestão de crises (CHON, 2004). É possível inferir também que a etapa de reflexão do mesmo processo foi um divisor de águas para que um PGC fosse desenvolvido abrangendo o treinamento de porta-vozes do Nubank. Por fim, este estudo pode servir ao desenvolvimento de organizações mais responsáveis socialmente e com maior especialismo na execução e elaboração de seus PGC de maneira que forneçam melhores recursos para a comunicação de crise e enfrentamento do racismo estrutural. No próximo capítulo, serão realizadas as considerações finais e síntese das ideias principais deste trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do problema de pesquisa “como se posicionar efetivamente como uma organização antirracista frente a uma crise de imagem?” pode-se afirmar que este trabalho trouxe considerações, exemplos e conceituação teóricas valiosas para responder aos seus objetivos geral e específicos.

A análise do posicionamento do Nubank na crise envolvendo declarações racistas de uma de suas CEOs, especialmente quanto às estratégias de comunicação adotadas, trouxe a luz alguns dos impactos para a reputação organizacional que a falta de treinamento eficaz de porta-vozes pode gerar, desde perda de clientes, criação de oportunidades para a concorrência até o cancelamento da instituição por parte de alguns stakeholders. Revelou também como os aspectos de atribuição de responsabilidade são decisivos para a classificação da crise e para a reação conflituosa do público para com a organização. Foi possível descobrir falhas, inclusive, no alinhamento de discurso e prática da missão e valores, tão primordiais para qualquer organização, o que impulsionou a elaboração das ações de transparência e acompanhamento de resultados no quesito diversidade racial, revisão do processo de seleção e ações afirmativas para contratar mais negros, desenvolvê-los dentro e fora da empresa para posições de liderança, e retê-los no Nubank. Outro ponto de destaque em resposta ao objetivo geral a importância da posição de humildade e reconhecimento dos erros frente a uma crise desse tipo. O planejamento estratégico do Nubank para o compromisso com a diversidade racial serve de insumo para as descobertas que emergiram do objetivo específico de avaliar as transformações internas no Nubank, do ponto de vista de políticas de recursos humanos e ações afirmativas antirracistas. Descobriu-se também, associado a este objetivo, como o caráter reativo da postura do Nubank à crise foi catalisador para que as ações e políticas afirmativas da empresa fossem focadas pela liderança e gestão corporativa.

O objetivo de relacionar as teorias relativas ao plano de prevenção e gestão de crise com as ações tomadas pelo Nubank durante a crise e na fase de pós-crise foi contemplado com sucesso, uma vez que ficou evidente a relação clara das etapas do processo de gestão de crises do Nubank e a relação das ações da empresa que obtiveram sucesso na minimização da crise com as boas práticas conceituadas no

levantamento teórico. Sete meses após a eclosão da crise, o banco segue em uma crescente no quesito de escalabilidade dos seus serviços e valorização no mercado financeiro e o caso da declaração racista de Cristina Junqueira não voltou a receber um número relevante de menções ou alcance de visibilidade nas redes sociais.

Este estudo possui limitações pelo fato de não ter realizado cruzamento de informações dentre o que foi compartilhado nos canais de comunicação oficial do Nubank, na imprensa, nas manifestações no Twitter com a visão interna detalhada, que só poderia ter sido obtida mediante escuta de representantes qualificados do Nubank. Para que este trabalho aumente sua capacidade de agregar conhecimento para os objetivos que se propôs a atender, é valioso que seja revisado ao longo do tempo a partir da visão fornecida por porta-vozes e pelos sistemas de monitoramento e transparência das ações afirmativas adotadas pela organização no pós-crise. Os resultados dessas ações possuem significativa influência no exposto aqui e seria fundamental acompanhar se essas estratégias no médio e longo prazo funcionaram para promover uma redução significativa na desigualdade racial da empresa. Outra limitação dessa pesquisa se encontra na definição precisa de todos os impactos financeiros e outros prejuízos ao planejamento estratégico da organização. Agregar esse conhecimento ao trabalho a partir do seu desenvolvimento mais próximo à gestão corporativa do Nubank enriquecerá seu embasamento e suas contribuições. É importante para o Nubank, para o mundo corporativo e para a sociedade como um todo que o caso de crise de imagem gerado a partir de uma fala racista de um porta-voz da empresa não seja esquecido e que resulte, efetivamente, na adoção de medidas internas e externas marcantes para contribuir com a luta antirracista. Esses erros, especialmente quando são originados a partir de agentes sociais e instituições tão poderosas como é o caso da maior *fintech* da América Latina, fortalecem a mensagem de que enquanto não houver garantia efetiva de direitos e igualdade para a população negra, as ações afirmativas serão necessárias. Considerando que o setor privado é detentor de tamanho, poder financeiro e político no Brasil, a única maneira de seguir avançando na luta antirracismo e na redução de desigualdades é a iniciativa direta e proativa dessas organizações em atender ao chamado deste compromisso com os direitos humanos.

REFERÊNCIAS

- A DIVERSIDADE e Inclusão nas Organizações no Brasil. *In*: ABERJE. São Paulo, 2019. Disponível em: <http://www.sjpmg.org.br/wp-content/uploads/2019/08/ABERJE-Pesquisa-Diversidade-de-Inclus%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 27 abr. 2021.
- ALMEIDA, S. L. de. **Racismo estrutural**. São Paulo: Sueli Carneiro; Pólen, 2019.
- ASHLEY, P. B. *et al.* **Ética e responsabilidade social nos negócios**. Rio de Janeiro: Saraiva, 2003.
- BALMER, J. M. T.; GRAY, E. R. Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage. **Industrial and commercial training**, [s. l.], v. 32, n. 7, p. 256-261, 2000. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/235279083_Corporate_identity_and_corporate_communications_creating_a_competitive_advantage_CORPORATE_COMMUNICATION_CORPORATE_IDENTITY_CORPORATE_IMAGE_CORPORATE_REPUTATION_TOTAL_CORPORATE_COMMUNICATIONS_CORPORAT. Acesso em: 27 abr. 2021.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BARRUCHO, L. Magazine Luiza: dar vagas só para negros é ‘racismo reverso’? *In*: BBC News Brasil. Londres, 23 set. 2020. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-54252093> Acesso em: 27 abr. 2021.
- BARTON, L. **Crisis in organizations II**. 2. ed. Cincinnati, OH: college divisions south-western, 2001.
- BÉNICHOU, M. Qu’est-ce que le multiculturalisme? *In*: LE MULTICULTURALISME. Paris: Bréal, 2008.
- BERGMANN, B. **In defense of affirmative action**. New York: BasicBooks, 1996.
- BERNSTEIN, J. The 10 steps of crisis communication. *In*: BERNSTEIN crisis management, [s. l.], 2013. Disponível em: <https://www.euoparc.org/communicationskills/pdf/10%20Steps%20of%20Crisis%20Communications.pdf>. Acesso em: 27 abr. 2021.
- BOWER, H. R. **Responsabilidades sociais dos homens de negócio**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1957.
- BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 27 abr. 2021.

BRASIL. **Lei no 10.639, de 9 de janeiro de 2003**. Altera a Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, para incluir no currículo oficial da Rede de Ensino a obrigatoriedade da temática "História e Cultura Afro-Brasileira", e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2003b. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/l10.639.htm. Acesso em: 27 abr. 2021.

BRASIL. **Lei no 10.678, de 23 de maio de 2003**. Cria a Secretaria Especial de Políticas de Promoção da Igualdade Racial, da Presidência da República, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2003a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/l10.678.htm. Acesso em: 27 abr. 2021.

BRASIL. **Lei nº 12.288, de 20 de julho de 2010**. Institui o Estatuto da Igualdade Racial; altera as Leis nos 7.716, de 5 de janeiro de 1989, 9.029, de 13 de abril de 1995, 7.347, de 24 de julho de 1985, e 10.778, de 24 de novembro de 2003. Brasília, DF: Presidência da República, 2010. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Lei/L12288.htm. Acesso em: 27 abr. 2021.

BRASIL. **Lei nº 7.716, de 5 de janeiro de 1989**. Define os crimes resultantes de preconceito de raça ou de cor. Brasília, DF: Presidência da República, 1989. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7716.htm. Acesso em: 27 abr. 2021.

CARMELI, A.; TISHLER, A. Perceived organizational reputation and organizational performance: an empirical investigation of industrial enterprises. **Corporate reputation review**, [s. l.], v. 8, n. 1, p. 13-30, 2005.

CARUANA, A.; CHIRCOP, S. Measuring corporate reputation: a case example. **Corporate reputation review**, [s. l.], v. 3, n. 1, p. 43-57, jan. 2000. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/233552613_Measuring_Corporate_Reputation_A_Case_Example Acesso em: 27 abr. 2021.

CASO George Floyd: morte de homem negro filmado com policial branco com joelhos em seu pescoço causa indignação nos EUA. *In*: G1. [S. l.], 27 maio 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/mundo/noticia/2020/05/27/caso-george-floyd-morte-de-homem-negro-filmado-com-policial-branco-com-joelhos-em-seu-pescoco-causa-indignacao-nos-eua.ghtml>. Acesso em: 27 abr. 2021.

CASTILHO, P. Diversity Matters: América Latina. *In*: MCKINSEY & company. São Paulo, 02 jul. 2020. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/br/ourinsights/diversity-matters-america-latina#>. Acesso em: 27 abr. 2021.

CHONG, J. K. S. Six steps to better crisis management. **Journal of business strategy**, [s. l.], v. 25, n. 2, p. 43-46, abr. 2004. Disponível em: <https://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/six-steps-to-better-crisis-management-HR0PTGGLo0>. Acesso em: 27 abr. 2021.

COOMBS, W. T. Protecting organization reputations during a crisis: the development and application of situational crisis communication. **Corporate reputation review**, [s.

l.], v. 10, n. 3, p. 163-176, set. 2007. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/247478499_Protecting_Organization_Reputations_During_a_Crisis_The_Development_and_Application_of_Situational_Crisis_Communication_Theory. Acesso em: 27 abr. 2021.

DIVERSIDADE racial no Nubank: o que fazemos – e porque isso ainda não é o bastante. *In*: FALA, nubank. São Paulo, 21 out. 2020. Disponível em: <https://blog.nubank.com.br/diversidade-racial-no-nubank-o-que-fazemos-e-por-que-isso-ainda-nao-e-o-bastante/>. Acesso em: 27 abr. 2021.

DOMINGUES, P. Movimento negro Brasileiro: alguns apontamentos históricos. **Tempo**, Niterói, v. 12, n. 23, p. 100-122, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/tem/v12n23/v12n23a07>. Acesso em: 28 abr. 2021.

DORNELLES, S. M. G. **Relações públicas**: planejamento e comunicação. Porto Alegre: Edipucrs, 2012.

DOWLING, G. **Creating corporate reputations**: identity, image, and performance. New York: Oxford University Press, 2002.

FERRELL, O. C.; FRAEDRICH, J.; FERRELL, L. **Business ethics**: ethical decision making and cases. 4. ed. Boston: Houghton Mifflin, 2000.

FOMBRUN, C. J. **Reputation**: realizing value from the corporate image. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

FORNI, J. **Gestão de crises e comunicação**: o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

FREEMAN, R. E. **Strategic management**: a stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984.

GARCIA, A. *et al.* A cultura organizacional como alicerce da reputação corporativa. *In*: Seminário Brasileiro de Valorização da Profissão de Relações Públicas, 01., 2007, Salvador. **Anais [...]**. Salvador: SEMBRARP, 2007.

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

GOTSI, M.; WILSON, A. M. Corporate reputation: seeking a definition. **Corporate Communications**, [s. l.], v. 6, n. 1, p. 24-30, mar. 2001. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13563280110381189/full/html>. Acesso em: 27 abr. 2021.

GUIMARÃES, A. S. A. A Desigualdade que anula a desigualdade: notas sobre a ação afirmativa no Brasil. *In*: SOUZA, J. (org.). **Multiculturalismo e racismo**: uma comparação Brasil-Estados Unidos. Brasília: Paralelo 15, 1997.

GUIMARÃES, A. S. A. Cor e raça. *In*: SANSORE, L.; PINHO, O. A. (Orgs). **Raça**: novas perspectivas antropológicas. 2. ed. Salvador: Associação Brasileira de Antropologia; EDUFBA, 2008. *E-book*. Disponível em:

https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/8749/1/_RAC%CC%A7A_2ed_RI.pdf_.pdf. Acesso em: 27 abr. 2021.

HAMILTON, C. V.; KWANE, T. **Black power**: politics of liberation in America. Nova York: Random house, 1967. *E-book*.

HIRSCH, J. Forma política, instituições políticas e Estado – I. **Crítica Marxista**, Campinas, n. 24, p. 9-36, 2007. Disponível em: https://www.ifch.unicamp.br/criticamarxista/arquivos_biblioteca/artigo212artigo1.pdf. Acesso em: 27 abr. 2021.

HOME. *In*: BLACK lives matter. [S. l., 2021?]. Disponível em: <https://blacklivesmatter.com/>. Acesso em: 27 abr. 2021.

IASBECK, L. C. A. **A administração da identidade: um estudo semiótico da comunicação e da cultura nas organizações**. Tese (Doutorado em Comunicação e Semiótica) – Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Semiótica, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 1997. Disponível em: <https://sapientia.pucsp.br/handle/handle/4256>. Acesso em: 27 abr. 2021.

IASBECK, L. C. A. Imagem e reputação na gestão da identidade organizacional. **Organicom**, São Paulo, v. 4 n. 7, p. 87-97, jul./dez. 2007. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138945/134293>. Acesso em: 27 abr. 2021.

IBGE. Desigualdades sociais por cor ou raça no Brasil. **Estudos e pesquisas**: informação demográfica e socioeconômica, Rio de Janeiro, n. 41, p. 1-12, 2019. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101681_informativo.pdf. Acesso em: 27 abr. 2021.

INSTITUTO ETHOS. **Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas**. Rio de Janeiro: Instituto Ethos; BID, 2016. *E-book*. Disponível em: https://www3.ethos.org.br/wpcontent/uploads/2016/05/Perfil_Social_Tacial_Genero_500empresas.pdf. Acesso em: 27 abr. 2021.

JABLIN, F. M. Organizational entry, assimilation and disengagement/exit. *In*: JABLIN, F. M.; PUTNAM, L. (orgs). **The new handbook of organizational communication**. Thousand Oaks; London; New Delhi: Sage Publications, 2001.

JUNQUEIRA, C. **[Falar de inclusão racial não é simples, principalmente como mulher branca]**. [S. l.], out. 2020. LinkedIn: crisjunqueira. Disponível em: https://www.linkedin.com/posts/crisjunqueira_falardeinclus%C3%A3oracialn%C3%A3o-%C3%A9-simples-principalmente-activity-6724392827549167616-ItE3/. Acesso em: 27 abr. 2021.

LOTMAN, Lúri Mikhailovich *et al.* Teses para uma análise semiótica da cultura. *In*: MACHADO, Irene. **Escola de semiótica**. São Paulo: Ateliê Editorial, 2003.

MACHADO, J.; BARICHELLO, E. M. M. da R. Comunicação de crise e relações públicas: estratégias e contratos de comunicação da Petrobras, o Globo e Planalto

em seus blogs. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS (ABRAPCORP), 11., 2017, São Paulo. **Anais eletrônicos** [...]. Belo Horizonte: UFMG, 2017. Disponível em: <https://editora.pucrs.br/edipucrs/acessolivre/anais/abrapcorp/assets/edicoes/2017/arquivos/22.pdf> . Acesso em: 27 abr. 2021.

MAIO, M. C. O Projeto Unesco e a agenda das ciências sociais no Brasil dos anos 40 e 50. **Revista brasileira de ciências sociais**. São Paulo, v. 14, n. 41, p. 141-158, out. 1999. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010269091999000300009&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt. Acesso em: 27 abr. 2021.

MAKOWER, J. **Beyond the bottom** line: putting social responsibility to work for your business and the world. New York: Simon & Schuster, 1994.

MARCHA sobre Washington completa 54 anos. *In*: FUNDAÇÃO cultural palmares. Brasília, DF, 28 ago. 2017. Disponível em: <http://www.palmares.gov.br/?p=47162>. Acesso em: 27 abr. 2021.

MITCHELL, W. J. T. **Iconology**: image, text, ideology. Chicago: The University of Chicago press, 1986. Disponível em: <https://press.uchicago.edu/ucp/books/book/chicago/l/bo5956563.html>. Acesso em: 27 abr. 2021.

MOLLA, S. **Les idées noires de Martin Luther King**. Genève, Labor et Fides, 1992.

MUNANGA, K. Teoria social e relações raciais no Brasil contemporâneo. **Cadernos Penesb**, Niterói, n. 12, p. 169-203, 2010. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/002208484>. Acesso em: 27 abr. 2021.

NEVES, R. de C. **Comunicação empresarial integrada**. 2. ed. Rio de Janeiro: Mauad 2004.

NOSSO compromisso com a diversidade racial no Nubank. *In*: FALA, nubank. São Paulo, 12 nov. 2020. Disponível em: https://blog.nubank.com.br/carta-diversidade-racialnubank/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=11655039794&utm_term=110632363862&utm_word=nubank%20racista&utm_content=480785502211&ad_position=&match_type=b&location=1001772&device=c&gclid=CjwKCAjwmvDBhAMEiwA7xYrd9ruLpgJeDVb7GXnF6tswZCmjaxi9QsKkh0S4OJ4bewVscJNzlo2RoCqM0QAvD_BwE&gclid=CjwKCAjwmvDBhAMEiwA7xYrd9ruLpgJeDVb7GXnF6tswZCmjaxi9QsKkh0S4OJ4bew-VscJNzlo20RoCqM0QAvD_BwE. Acesso em: 27 abr. 2021.

O FRACASSO institucional: racismo institucional/sistêmico, o racismo que não desponta na mídia. *In*: OBSERVATÓRIO de Direitos Humanos. Santa Maria, c2021. Disponível em: <https://www.ufsm.br/proreitorias/pre/observatoriodedireitoshumanos/o-fracasso-institucional/>. Acesso em: 27 abr. 2021.

PÁGINA inicial. *In*: FALA, nubank. São Paulo, [2021?]. Disponível em: <https://blog.nubank.com.br/>. Acesso em: 27 abr. 2021.

POLÍTICAS de ações afirmativas de corte racial no Brasil: um panorama histórico. *In: BRASIL escola*. [S. l.], c2021. Disponível em: <https://monografias.brasilecola.uol.com.br/historia/politicasacoesafirmativascomercial-no-brasil-um-panorama-historico.htm>. Acesso em: 27 abr. 2021.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RIES, A.; TROUT, J. **Posicionamento: a batalha por sua mente**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2009.

SANTOS, M. **A natureza do espaço: técnica, razão e emoção**. 3. ed. São Paulo: Edusp, 2003.

SEMENTE preta, o fundo de investimento do Nubank. *In: FALA, nubank*. São Paulo, 06 abr. 2021. Disponível em: <https://blog.nubank.com.br/semente-preta/>. Acesso em: 27 abr. 2021.

SERPA, D. A. F.; FOURNEAU, L. F. Responsabilidade social corporativa: uma investigação sobre a percepção do consumidor. **Revista de administração contemporânea**, Curitiba, v. 11, n. 3, p. 83-103, set. 2007. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141565552007000300005&lng=en&nrm=iso.

Acesso em: 27 abr. 2021.

SILVEIRA, T. Entenda o que é racismo institucional. *In: UNINASSAU*. Recife, 09 nov. 2017. Disponível em: <https://www.uninassau.edu.br/noticias/entenda-o-que-queracismo-institucional-1>. Acesso em: 27 abr. 2021.

SKIDMORE, T. E. **Preto no branco: raça e nacionalidade no pensamento brasileiro**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1993.

STRAUSS, K. 25 empresas que mais contratam mulheres negras. **Forbes**, São Paulo, 23 maio 2016. Disponível em: https://forbes.com.br/outros_destaquos/2016/05/25empresasquemaiscontratammulheres-negras/. Acesso em: 27 abr. 2021.

STUMPF, Ida Regina C. Pesquisa bibliográfica. *In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Org.). Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2011. *E-book*. Disponível em: <https://bridge.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522474400/cfi/3!/4/4@0.00:58.9>. Acesso em: 21 out. 2020.

THOMAZ, J. C.; BRITO, E. P. Z. Comunicação Corporativa: contribuição para a reputação das organizações. **Organicom**, São Paulo, ano 4, n. 7, p. 140-157, jul./dez. 2007. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138949/134297>. Acesso em: 27 abr. 2021.

UNESCO. **Constituição da Organização das Nações Unidas para a educação, a ciência e a cultura**. Brasília: UNESCO, 2002. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000147273> Acesso em: 27 abr. 2021.

WARTICK, S. The relationship between intense media exposure and change in corporate reputation. **Business & Society**, [s. l.], v. 31, p. 33-49, jun. 1992. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/000765039203100104>. Acesso em: 27 abr. 2021.

WEINER, B. An attributional theory of achievement motivation and emotion. **Psychology review**, [s. l.], v. 92, p. 548-573, 1985. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/1986-14532-001>. Acesso em: 27 abr. 2021.

WEINER, B. **An attributional theory of motivation and emotion**. New York: Springer-verlag, 1986.

WEINER, B. **Social motivation, justice, and the moral emotions**: an attributional approach. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.

WOOD, E. M. **Democracia contra o capitalismo**: a renovação do materialismo histórico. São Paulo: Boitempo, 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WEINER, B. An attributional theory of achievement motivation and emotion. **Psychology review**, [s. l.], v. 92, n. 4, p. 548-573, 1985. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/1986-14532-001>. Acesso em: 28 abr. 2021.

MOEHLECKE, S. Ação afirmativa: História e debates no Brasil. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n. 117, p. 197-217, nov. 2002. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010015742002000300011&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 28 abr. 2021.

SANTOS, R. V. **Raça como questão**: história, ciência e identidades no Brasil. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2010. Disponível em: https://www.academia.edu/3802761/Ra%C3%A7a_como_Quest%C3%A3o_Hist%C3%B3ria_Ci%C3%Aancia_e_Identidades_no_Brasil_Editora_Fiocruz_2010 . Acesso em: 28 abr. 2021.

ROMANI, B.; ARIMATHEA, B.; WOLF, G. Após aporte de US\$ 400 milhões, Nubank está avaliado em R\$ 25 bilhões. *In*: ESTADÃO. São Paulo, 28 jan. 2021. Disponível em: <https://link.estadao.com.br/noticias/empresas,aposaportedeus400milhoesnubank-esta-avaliada-em-us-25-bilhoes,70003596935>. Acesso em: 28 abr. 2021.

CRISTINA Junqueira é eleita uma das mulheres mais importantes do mundo das fintechs. *In*: FALA, nubank. São Paulo, 23 abr. 2021. Disponível em: <https://blog.nubank.com.br/nubank-erramos/>. Acesso em: 28 abr. 2021.

CARROLL, C. E. **How the mass media influence perceptions of corporate reputation**: exploring agenda-setting effects within business news coverage. 2004. Dissertação – Department of Journalism, The University of Texas, Austin, 2004.

Disponível em: <https://repositories.lib.utexas.edu/handle/2152/2153>. Acesso em: 28 abr. 2021.

CARROLL, C. E.; MCCOMBS, M. Agenda-setting effects of business news on the public's images and opinions about major corporations. **Corporate reputation review**, v. 6, p. 36-46, abr. 2003. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.crr.1540188#citeas> . Acesso em: 28 abr. 2021.

MEIJER, M. M. **Does success breed success?** Effects of news and advertising on corporate reputation. Amsterdam: Aksant Academic Publishers, 2004.

ALCOFORADO, M. Estamos infotoxicados! *In*: TAB. [S. l.], 18 jun. 2019. Disponível em: <https://michelalcoforado.blogosfera.uol.com.br/2019/06/18/estamosinfotoxicados/> Acesso em: 28 abr. 2021.

RIBEIRO, D. **Pequeno manual antirracista**. São Paulo: N.1. 2019.

RODA Viva | Cristina Junqueira | 19/10/2020. [S. l.: s. n.], 19 out. 2020. Publicado pelo canal Roda Viva. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=2vYX8B-Ro7M>. Acesso em: 28 abr. 2021.

PEREIRA, M. **[Cancelei a conta no @nubank]**. [S. l.], 21 out. 2020. Twitter: @Marivaldo_DF. Disponível em: https://twitter.com/Marivaldo_DF/status/1318941611485761538?s=20. Acesso em: 28 abr. 2021.

URÊA, C. de. **[Cancelamento conta Nubank]**. [S. l.], 21 out. 2020. Twitter: @dandsales. Disponível em: <https://twitter.com/dandsales/status/1318902979597160448?s=20>. Acesso em: 28 abr. 2021.

JUNIOR. **[Crítica conta Nubank]**. [S. l.], 21 out. 2020. Twitter: @xmantonucci. Disponível em: <https://twitter.com/xmantonucci/status/1318952446291595264>. Acesso em: 28 abr. 2021.

LEITE, N. **[Cancelamento conta Nubank]**. [S. l.], 22 out. 2020. Twitter: @NathhhLeite. Disponível em: <https://twitter.com/NathhhLeite/status/1319282700469989376?s=20>. Acesso em: 28 abr. 2021.

BEATMAKER, DNT **[Cancelamento conta Nubank]**. [S. l.], 22 out. 2020. Twitter: @dntbeatmaker. Disponível em: <https://twitter.com/dntbeatmaker/status/1319435726405226497?s=20>. Acesso em: 28 abr. 2021.

A LES SAN DRA. **[Conta Black]**. [S. l.], 22 out. 2020. Twitter: @alessandrafoto. Disponível em: <https://twitter.com/alessandrafoto/status/1319242528768610304>. Acesso em: 28 abr. 2021.

O NUBANK errou. *In*: FALA, nubank. São Paulo, 25 out. 2020. Disponível em: <https://blog.nubank.com.br/nubank-erramos/>. Acesso em: 27 abr. 2021.

FERREIRA, L. K. [**Sátira conta Nubank**]. [S. l.], 06 nov. 2020. Twitter: @LeviKaique. Disponível em: <https://twitter.com/LeviKaique/status/1324762548286140418>. Acesso em: 28 abr. 2021.

VITO. [**Combate ao racismo**]. [S. l.], 09 nov. 2020. Twitter: @ vitillucas. Disponível em: <https://twitter.com/vitillucas/status/1325979388756758528>. Acesso em: 28 abr. 2021.

ANEXO A – Carta “O Nubank Errou”

26/04/2021

O Nubank errou - Fala, Nubank



Quero ser Nubank



O Nubank errou

Nosso compromisso agora é desafiar de novo o status quo - desta vez, no campo da diversidade e inclusão racial no Brasil e na América Latina. Veja carta dos cofundadores.

O Nubank por Equipe Nubank



Há sete anos, quando fundamos o Nubank, nosso maior desejo era ter uma cultura com valores muito sólidos.

Entre nossos valores mais admirados está ***Construímos Times Fortes e Diversos.***

Fique por dentro



O erro foi achar que as coisas vão se resolvendo sozinhas, pela própria comunidade de Nubankers, organicamente, sem esforços contínuos e investimentos da liderança.

Ficamos acomodados com o progresso que tivemos nos nossos primeiros anos de vida que se refletia em algumas estatísticas relativas à igualdade de gênero e LGBTQIA+, por exemplo, que, repetidas, mascaravam a necessidade urgente de posicionamento ativo também na pauta antirracista.

Deixamos de nos questionar. Ignoramos o grande caminho que ainda tínhamos pela frente.

Com isso, perdemos a humildade, que sempre foi a característica que nos ajudou a entender velhos problemas com novas soluções e uma mentalidade inovadora.

Erramos.

A **diversidade étnico-racial** é um desafio muito maior e mais complexo do que imaginávamos.

Passamos os últimos dias em conversas com a comunidade negra de Nubankers, com ativistas negros de fora do Nubank e também com nossos clientes.

Fique por dentro



racismo estrutural.

O Brasil tem excelentes profissionais negros em diferentes carreiras.

No Nubank, temos um enorme orgulho da nossa comunidade e pedimos desculpas aos Nubankers negros, ao movimento negro e aos grupos sub-representados por não termos feito mais.

O Nubank precisa ouvir para se transformar. Precisamos de muito mais ações concretas. Queremos aprender sobre raça para liderar nossos times nesta transformação.

Como fundadores, nos comprometemos a ouvir mais e a agir mais.

Já tínhamos **iniciativas focadas** em recrutamento e inclusão, mas sabemos que é pouco.

Somos inconformados por natureza, questionamos tudo inclusive nós mesmos. Vamos usar essa característica para recomeçar uma jornada de inclusão racial.

Mas não temos e nem queremos soluções simplistas.

Por isso, estamos desenhando uma **agenda real com ações concretas**

Fique por dentro



Para criá-la, estamos trabalhando com nossos Nubankers, representantes da comunidade negra, especialistas em diversidade racial, consultores e ONGs.

Para já, acabamos de firmar uma parceria com o **Instituto Identidades do Brasil (ID_BR)** como primeiro passo nessa jornada de aprendizado e transformação. O objetivo é ampliar nosso entendimento sobre o tema, firmar nosso engajamento público e contínuo e acelerar a promoção da igualdade racial no Nubank.

O ID_BR confere às empresas que estão neste caminho o Selo “Sim à Igualdade Racial” no nível “Compromisso”, e o Nubank já está incluso nesse processo. Existe uma agenda a ser realizada e o instituto irá nos acompanhar nessa jornada para darmos sequência no planejamento estratégico voltado à temática racial.

Decidimos também dobrar o tamanho do time interno dedicado a recrutar profissionais de grupos sub-representados em todas as posições e níveis da empresa e reforçar a busca por lideranças negras para nos ajudar nesse processo.

Temos certeza que esse trabalho trará benefícios para o Nubank e para a sociedade.

Esperamos que bancos, fintechs e demais agentes do sistema

Fique por dentro

26/04/2021

O Nubank errou - Fala, Nubank



Quero ser Nubank



Nosso compromisso agora é desafiar de novo o *status quo* — desta vez, no campo da diversidade e inclusão racial no Brasil e na América Latina.

David Vélez, fundador e CEO do Nubank.

Cristina Junqueira, co-fundadora.

Edward Wible, co-fundador.

São Paulo, 25 de Outubro de 2020

ESSE ARTIGO FOI ÚTIL? AVALIE



3.2

Ganhe controle sobre suas finanças: assine nossa newsletter para receber conteúdo exclusivo

Seu e-mail

Quero assinar!

Ao assinar a newsletter, declaro que conheço a Política de Privacidade e autorizo a utilização das minhas informações pelo Nubank

Fique por dentro

ANEXO B – Carta “Nosso compromisso com a diversidade racial no Nubank”

26/04/2021

Nosso compromisso com a diversidade racial no Nubank - Fala, Nubank



Quero ser Nubank



Nosso compromisso com a diversidade racial no Nubank

Veja carta dos cofundadores publicada em novembro de 2020 com os compromissos do Nubank de diversidade e inclusão racial no Brasil.

O Nubank por Equipe Nubank



Sempre acreditamos fortemente na diversidade e inclusão, não só porque sabemos que são ingredientes fundamentais de qualquer sociedade justa, produtiva e saudável, mas também porque é clara a vantagem competitiva de desenvolver **produtos para todos os brasileiros** através de times que reflitam a pluralidade que

Fique por dentro



Quero ser Nubank



gostaríamos e nos é exigido pela sociedade e, em especial, pelos grupos sub-representados. Nas últimas semanas, tivemos a oportunidade de refletir sobre o quanto precisamos não só aprender, mas também agir para combater as barreiras impostas pelo racismo estrutural.

Passamos muitos dias ouvindo o NuBlacks, o grupo de afinidade que reúne os funcionários negros e negras do Nubank, assim como ativistas do movimento negro e especialistas em diversidade e inclusão. Foram dias intensos e de muito aprendizado.

Como resultado, anunciamos hoje os **primeiros passos** do nosso plano de ação com medidas de combate ao racismo estrutural. Sabemos que o caminho é longo, e que nossa contribuição será uma gota num oceano. Mas estamos cientes da importância de **começar** e de fazer a nossa parte.

Como faremos isso?

Não conseguiremos fazer nada sozinhos. Por isso, buscamos **parceiros** com bastante experiência e voz no combate ao racismo e promoção da inclusão racial para nos apoiar e nos ensinar nessa jornada, e com eles estamos desenvolvendo uma agenda cujos primeiros passos divulgamos hoje.

Inicialmente, estamos investindo **R\$ 20 milhões** para garantir que os

Fique por dentro



energia dos nossos talentos para transformar a realidade à nossa volta.

Ações concretas dentro de casa:

- Já iniciamos uma revisão completa de todas as nossas **práticas de RH**, desde a seleção e recrutamento até a avaliação de performance, de modo a eliminar vieses e barreiras que contribuam para a sub-representação de negros e negras em conjunto com o nosso parceiro ID_BR, referência em melhores práticas de diversidade e inclusão racial no Brasil;
- Estamos ampliando o time de diversidade e inclusão para 12 pessoas, 100% dedicadas na atração, seleção e desenvolvimento de grupos sub representados;
- Alocamos mais tempo e recursos aos grupos de afinidade, com executivos responsáveis pelos objetivos, ações e governança que já foram definidos;
- Lançaremos um programa de **treinamento** em diversidade e inclusão com conteúdos recomendados para todos os níveis da organização – a primeira sessão para a liderança será realizada ainda esse mês;
- Começaremos em 2021 um programa formal de **mentoria e aceleração** focado no desenvolvimento dos funcionários

Fique por dentro



- Iniciamos um mapeamento de profissionais e executivos negros e negras no mercado brasileiro para **atrair talentos** para as posições de liderança abertas atualmente ou que serão disponibilizadas em um futuro próximo;
- Para acelerar esse mapeamento, abrimos [esse link](#) para incentivar negros e negras a se inscreverem nos nossos processos seletivos;
- Seguimos focados na contratação de novos executivos negros e negras para nossa Diretoria e Conselho;
- Implementamos novas ferramentas específicas para diversidade e inclusão no processo de contratação, e entrevistadores e gestores receberão treinamento específico sobre o tema.

Engajamento com a comunidade: ações externas

Entendemos o nosso papel e responsabilidade social, e por isso também desenvolvemos ações em conjunto com parceiros para estender o impacto para além da nossa equipe.

As ações que já podemos dividir com vocês e que também já foram iniciadas são:

[Fique por dentro](#)



tanto a trazer mais diversidade para o time do Nubank, como a entender melhor a realidade dos milhões de clientes que temos no Nordeste;

- Criação de um **fundo de investimento** semente em startups nacionais fundadas e/ou lideradas por empreendedores negros e negras em parceria com aceleradoras e organizações sociais, para fomentar o desenvolvimento de um ecossistema de tecnologia mais diverso;
- Formação de **1.000 jovens** negros e negras socialmente excluídos para o mercado de trabalho com foco em habilidades fundamentais de linguagem e matemática, inglês e programação;
- Formação de pelo menos 250 **programadoras** negras para contratação pelo Nubank ou por outras empresas de tecnologia;
- Inclusão de critérios de diversidade na avaliação e seleção de **fornecedores** durante o processo de compras.

Transparência: dados e métricas

Para garantir que as mudanças estão, de fato, acontecendo, é preciso monitorar e analisar nossos indicadores de diversidade e inclusão e garantir a transparência sobre nosso processo.

Fique por dentro



- O nosso **primeiro censo organizacional**, que terá foco nas métricas relacionadas a diversidade e inclusão, será realizado ainda em novembro;
- No primeiro trimestre de 2021 publicaremos nosso primeiro **relatório** de impacto social, que passará a ser divulgado semestralmente junto com a nossa divulgação de resultados;
- As métricas de diversidade farão parte dos OKRs (objetivos e resultados chave) do Nubank em 2021 e serão associados à avaliação de performance dos executivos;
- Realizaremos anualmente a nossa **Conferência de Liderança, Diversidade e Inclusão**, para discutir nosso progresso frente aos nossos objetivos e também o que aprendemos – e tornaremos público e acessível o conteúdo para acelerar a mudança em outras organizações que também se comprometam com essa pauta.

Esses são apenas passos iniciais e o começo do que queremos fazer. Estamos abertos e atentos aos feedbacks construtivos que nos ajudem a fazer mais e melhor.

Sabemos ainda que o racismo é um problema estrutural na sociedade e vamos precisar de mais parceiros nessa jornada para

Fique por dentro

26/04/2021

Nosso compromisso com a diversidade racial no Nubank - Fala, Nubank



Quero ser Nubank



David Vélez
Cristina Junqueira
Edward Wible

ESSE ARTIGO FOI ÚTIL? AVALIE



3.84

Ganhe controle sobre suas finanças: assine
nossa newsletter para receber conteúdo
exclusivo

Ao assinar a newsletter, declaro que conheço a Política de Privacidade e autorizo a utilização das
minhas informações pelo Nubank

Diversidade

Fique por dentro