



UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE JORNALISMO



DANIELLE PEREIRA HERCULANO

**CRITÉRIOS DE NOTICIABILIDADE JORNALÍSTICA EM CRISES
ORGANIZACIONAIS: ESTUDO DE CASO DA FINTECH NUBANK**

Monografia

Mariana
2023

DANIELLE PEREIRA HERCULANO

**CRITÉRIOS DE NOTICIABILIDADE JORNALÍSTICA EM CRISES
ORGANIZACIONAIS: ESTUDO DE CASO DA FINTECH NUBANK**

Monografia apresentada ao curso de
Jornalismo da Universidade Federal de Ouro
Preto como requisito parcial para obtenção do
título de Bacharel em Jornalismo.

Orientador: Prof. Dr. André Quiroga Sandi

Mariana
2023

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

H539c Herculano, Danielle Pereira.
Critérios de noticiabilidade jornalística em crises organizacionais
[manuscrito]: estudo de caso da fintech Nubank. / Danielle Pereira
Herculano. - 2023.
76 f.: il.: tab..

Orientador: Prof. Dr. André Quiroga Sandi.
Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto.
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Graduação em Jornalismo .

1. Agências de notícias. 2. Crises. 3. Jornalismo. 4. Redação de textos
jornalísticos. I. Sandi, André Quiroga. II. Universidade Federal de Ouro
Preto. III. Título.

CDU 070.4

Bibliotecário(a) Responsável: Essevalter De Sousa - Bibliotecário Coordenador
CBICSA/SISBIN/UFOP-CRB6a1407



FOLHA DE APROVAÇÃO

Danielle Pereira Herculano

Critérios de noticiabilidade jornalística em crises organizacionais: estudo de caso da fintech Nubank

Monografia apresentada ao Curso de Jornalismo da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de bacharel

Aprovada em 23 de março de 2023

Membros da banca

Prof. Dr. André Quiroga Sandi - Orientador - Universidade Federal de Ouro Preto
Dr. Rondon Marques Rosa - Universidade Federal de Ouro Preto
Profa. Dra. Polyana Inacio Rezende Silva - Universidade Federal de Ouro Preto

André Quiroga Sandi, orientador do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 04/05/2023



Documento assinado eletronicamente por **Andre Quiroga Sandi, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 04/05/2023, às 17:51, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0519705** e o código CRC **CB29DD79**.

Aos meus pais, Carmem e Avimar, que me ensinaram sobre a vida, com muito amor, carinho, cuidado e respeito. Obrigada por me incentivarem durante toda a minha trajetória e serem meu porto seguro. Nada disso seria possível sem o apoio de vocês.

Ao meu irmão, Rafael, por ser a minha pessoa na Terra. Sei que caminharemos juntos independente de onde for. Sempre nos apoiaremos e estaremos ali um para o outro.

Aos meus amigos, Beatriz, Sidnei e Adriane, por tornarem essa experiência única. Tudo que vivemos e tudo que ainda viveremos deixa a vida mais colorida e mais feliz. A jornada em Mariana foi muito melhor porque tenho vocês.

À República Mandacaru, por ser lar, por ser minha casa, por me acolher nessa jornada que era totalmente nova e estranha. Eu sei que vocês sempre serão um dos meus lugares no mundo.

À Fernanda e à Beatriz, por mesmo com a distância, sempre estarem ao meu lado.

À Luelen, por todo o apoio, parceria e compreensão diária.

Ao meu orientador, André Quiroga, por ter toda a paciência e atenção. Sem os seus conselhos e auxílios constantes, esta jornada não seria tão engrandecedora. Agradeço imensamente pelos ensinamentos e por me ajudar a ser uma jornalista melhor.

À Universidade Federal de Ouro Preto, por me proporcionar experiências extraordinárias através da educação pública, gratuita e de qualidade. Durante esses 4 anos obtive ensinamentos que ultrapassam a sala de aula e os muros acadêmicos. Todos deveriam ter oportunidades como esta.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo compreender a forma que a mídia atua, através dos critérios de noticiabilidade, em coberturas jornalísticas de crises organizacionais. A atividade jornalística é vital para o progresso social, a população possui o direito ao acesso à informação e o jornalismo, obtém como principal função, moldar a informação, atual e verídica, em notícia (Traquina, 2005). Para isso, critérios de noticiabilidade e valores-notícias são aplicados na produção das matérias em todo o processo. É indubitável que nenhuma organização, por mais sólida e estável que seja, está imune a crises e esses momentos de ruptura da normalidade podem representar um grande abalo para a imagem e reputação das organizações (Forni, 2022). Em contrapartida, a mídia é formadora de opinião e pode ajudar a construir ou destruir reputações (Chinem, 2010). A atividade jornalística tem a incumbência de apresentar as notícias ao público, seja ela benéfica ou não para as organizações. À vista disso, para compreender estes fatores, neste trabalho foi realizada a análise das construções noticiosas realizadas pela Folha de São Paulo e pelo Estadão sobre a crise enfrentada pelo Nubank após a declaração da co-fundadora Cristina Junqueira no programa Roda Viva.

Palavras-chave: jornalismo; notícia; critérios de noticiabilidade; crise organizacional; Nubank.

ABSTRACT

This work aims to understand how the media operates, through the criteria of newsworthiness, in journalistic coverage of organizational crises. Journalistic activity is vital for social progress, the population has the right to access information and journalism has as its main function, shaping current and truthful information into news (Traquina, 2005). For this, newsworthiness criteria and news values are applied in the production of articles throughout the process. There is no doubt that no organization, no matter how solid and stable it may be, is immune to crises and these moments of disruption of normality can represent a major blow to the image and reputation of organizations (Forni, 2022). On the other hand, the media are opinion makers and can help build or destroy reputations (Chinem, 2010). The journalistic activity has the task of presenting the news to the public, whether or not it is beneficial to organizations. In view of this, in order to understand these factors, this work analyzed the news constructions carried out by Folha de São Paulo and by Estadão about the crisis faced by Nubank after the declaration of co-founder Cristina Junqueira in the Roda Viva program.

Keywords: journalism; news; newsworthiness criteria; organizational crisis; Nubank.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Conteúdo das matérias Folha de São Paulo.....	44
Tabela 2 - Conteúdo das matérias Estadão.....	45
Tabela 3 - Critérios Noticiosos Folha de São Paulo.....	48
Tabela 4 - Critérios Noticiosos Estadão.....	49

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	10
1. O JORNALISMO E OS CRITÉRIOS DE NOTICIABILIDADE.....	13
1.1 O que é notícia?.....	15
1.2 Critérios de noticiabilidade e valores-notícia.....	17
1.3 Jornalismo na cobertura de crises.....	22
2. COMUNICAÇÃO E GERENCIAMENTO DE CRISE.....	24
2.1 Identidade, imagem, reputação e credibilidade.....	25
2.2 Crises nas organizações.....	28
2.3 Relacionamento com a mídia.....	31
3. O CASO NUBANK.....	33
3.1 O Nubank e as crises de imagem.....	35
3.2 Principal liderança do Nubank gera crise após declarações no Roda Viva.....	39
3.3 Análise - Crise Nubank.....	41
CONCLUSÃO.....	52
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	55
ANEXO I - Textos das matérias Folha de São Paulo e Estadão.....	61

INTRODUÇÃO

O atual cenário mercadológico é constituído de diferentes facetas, entre elas, e caracterizada com um fator indispensável, encontra-se a opinião externa dos seus públicos de interesse. No campo da comunicação organizacional, conceitos como o de imagem e reputação são primordiais para o sucesso e desenvolvimento das organizações e o fortalecimento desses pilares são fatores-chave no decorrer de crises organizacionais, principalmente na contemporaneidade e na era digital em que estamos imersos.

Nenhuma organização está imune às crises, por mais sólida e estável que seja e ao eclodir uma crise organizacional, os profissionais de diferentes setores que integram as equipes da organização, envolvidos na gestão do processo, empenham-se em sua atuação no momento da ruptura da normalidade, buscando minimizar os possíveis impactos. Toda a organização estabelece uma luta iminente para minimizar as consequências e o impacto da crise, ao mesmo tempo que o público de interesse busca por informações e por dados do ocorrido e a mídia procura explorar e percorrer o máximo possível o abalo do sistema.

As informações, por conta da sociedade midiaticizada, circulam com uma velocidade acelerada, o que corrobora para a consolidação da necessidade de estabelecer um estado de alerta em todos os processos realizados nas organizações, visto que as crises se desenvolvem, na maior parte das situações, por acontecimentos que são minimizados ou ignorados. Neste processo, a maneira como a comunicação e o relacionamento com a mídia são alinhados e trabalhados, fortifica a prevenção, o desenrolar e a resolução da crise.

O relacionamento da organização com a mídia é primordial não apenas no ápice da crise, mas durante todo o trabalho diário. A comunicação, interna e externa, precisa ser estratégica e estar alinhada em todos os segmentos da empresa, para que assim, o trabalho possa seguir fluidamente e o risco de uma crise grave possa ser minimizado.

Com esta abordagem, a monografia tem como tema central a forma como a mídia, através dos veículos de comunicação, operam ao noticiar as crises que eclodem nas organizações. Para isso, será utilizado como objeto empírico a crise enfrentada pela fintech¹ financeira Nubank, após a declaração da CEO no programa Roda Viva, no dia 19 de outubro de 2020. Para realizar a análise das construções noticiosas, foram observadas as matérias

¹ A palavra fintech é uma abreviação para *financial technology* (tecnologia financeira, em português). Ela é usada para se referir a empresas que desenvolvem produtos financeiros totalmente digitais. (Nubank, 2020)

veiculadas em um período de 30 dias por jornais de circulação nacional, Folha de São Paulo e Estadão.

O presente trabalho busca responder inquietações que giram em torno de crises organizacionais e da sociedade midiaticizada, procurando compreender o processo da construção do acontecimento jornalístico que leva como fundamento a quebra daquilo que estava acontecendo dentro da normalidade das organizações. Logo, o estudo tem como pergunta norteadora: Como os critérios de noticiabilidade são empregados, pela mídia, na construção de matérias durante a cobertura jornalística de crises organizacionais?

O objetivo geral da pesquisa passa por compreender as teorias do jornalismo, em específico, os critérios de noticiabilidade, que auxiliam na escolha do enquadramento utilizado pela mídia e da utilização do posicionamento de uma organização durante a construção da cobertura midiática de uma crise organizacional.

Para responder à problemática, será necessário desenvolver os seguintes objetivos específicos:

- a) compreender os critérios de noticiabilidade utilizados pelas grandes mídias;
- b) compreender a comunicação de crise;
- c) analisar a construção noticiosa, em momento de crise organizacional e os enquadramentos realizados.

Compreendendo a importância da comunicação em todos os âmbitos da sociedade, inclusive para as organizações, em particular a comunicação de crise, momento que todo o processo é colocado em prova, neste sentido o interesse por este trabalho surgiu durante uma matéria realizada na graduação sobre comunicação organizacional, na qual foi possível observar a importância da temática para o campo de estudo.

Todavia, a área ainda carece de trabalhos que realizem a união e a interdisciplinaridade entre uma dupla visão, a do jornalismo e a da assessoria de comunicação, visto que o relacionamento organização-mídia é algo fundamental para a empresa, para a mídia e para a sociedade. A difusão da informação, seja ela qual for, é direito de cada público de interesse e precisa ser noticiada.

A importância de estudar comunicação midiática e crises organizacionais se estabelece tanto para o jornalismo, quanto para a assessoria de comunicação e construir uma ampla percepção sobre a temática é uma necessidade para a área.

O primeiro capítulo deste trabalho aborda os contextos que rondam o jornalismo e os critérios de noticiabilidade. Compreender o cerne do jornalismo, sua importância para a evolução e progresso da sociedade e a maneira como a notícia se estrutura, é o primeiro passo

para visualizar como a mídia atua. Diariamente a população consome essas produções noticiosas que são construídas a partir de acontecimentos reais, por isso, autores como Silveira (2018) e Leal [*et al.*] (2014) trazem elementos importantes para o desenvolvimento da temática e para a compreensão do jornalismo como atividade vital, sendo um dos principais eixos para a defesa do Estado Democrático de Direito. Neste capítulo também iremos discutir como os critérios de noticiabilidade e os valores-notícia estão inseridos em todo o processo das construções noticiosas. Os principais autores utilizados, Wolf (2003), Traquina (2005) e Silva (2005) trabalham como este processo é intrínseco à prática jornalística e é repleto de aspectos e variáveis, indo desde a identificação do potencial noticioso até as etapas finais da construção.

O segundo capítulo discorre sobre a comunicação e o gerenciamento de crise, para compreender como isto se decorre, primeiramente foi necessário trabalhar o conceito de identidade, imagem, reputação e credibilidade e a sua importância para o desenvolvimento das organizações. Saccol [*et al.*] (2020), apresenta como uma imagem organizacional frágil deixa as empresas mais suscetíveis a crises graves. Estes momentos de ruptura da normalidade podem abalar intensamente as estruturas das corporações, por isso Forni (2020) e Duarte [*et al.*] (2018) defendem a prevenção e o bom gerenciamento de crises. Para minimizar os possíveis impactos destes problemas, a comunicação estratégica e o relacionamento com a mídia são indispensáveis, visto que, como defendido por Forni (2020) a mídia explora o máximo possível as crises, por serem fatos que fogem da normalidade e despertam o interesse do público.

Para visualizar estes fatores de maneira prática, o terceiro e último capítulo aborda um estudo de caso sobre a cobertura midiática, dos jornais Folha de São Paulo e Estadão, da crise enfrentada pelo Nubank. A startup do mercado financeiro, desde a sua fundação, visou estabelecer a consolidação da sua imagem perante o seu público de interesse, porém, ao longo da sua história já enfrentou crises de diferentes segmentos. Após a principal liderança da empresa, a engenheira Cristina Junqueira, ser acusada de racismo, o caso ganhou grande repercussão nas mídias sociais, o que deu estímulo e impulso para a cobertura midiática que foi produzida. Ao total foram analisadas 12 matérias, 6 veiculadas pela Folha de São Paulo e 6 pelo Estadão.

1. O JORNALISMO E OS CRITÉRIOS DE NOTICIABILIDADE

Em todas as esferas e aspectos da sociedade, o jornalismo se caracteriza como uma atividade vital, sendo um dos principais eixos para a defesa do Estado Democrático de Direito. A relação da liberdade de expressão com a democracia, se sucede pois todos os indivíduos possuem direitos políticos iguais e um deles é o direito ao acesso à informação. A prática jornalística é conhecida, após toda a luta pela liberdade de imprensa, como “o quarto poder” realizando um dever imprescindível, o de estabelecer uma relação entre as autoridades governantes e a opinião pública.

Existe uma relação simbiótica entre jornalismo e democracia na teoria democrática. Mas a teoria democrática define claramente um papel adversarial entre o poder público e o jornalismo, historicamente desde o século XIX chamado o “Quarto Poder”, talvez porque séculos de domínio autocrático e por vezes despótico criaram um legado de desconfiança, suspeita e medo em relação ao poder político. Mesmo nas chamadas democracias estáveis, a defesa da liberdade é festejada como uma vitória da comunidade jornalística. (Traquina, 2005, p.23)

A prática jornalística está inserida nas ações cotidianas, mas ainda assim, ao se pensar no jornalismo e nos critérios que fazem uma notícia ser notícia, a ideia perpassa por diferentes pontos, desde o princípio da construção noticiosa até a veiculação das informações para o público.

O fundamento comum e que é intrínseco em todas as etapas, é o fator do interesse público. “O que todos os conceitos da comunicação trazem em comum é que o jornalismo é uma atividade de transmissão da informação sobre questões relativas ao interesse geral, destinada a um determinado público-alvo.” (Silveira [et al.], 2018, p. 19). Para transformar informação em notícia, principal função do jornalismo, é necessário que se estabeleça o interesse público, contribua para o bem comum e que seja de importância para algum conjunto da sociedade.

A informação, em uma sociedade democrática, é direito fundamental de todos, a partir disso, o jornalismo atua como um órgão fiscalizador. “Assim o jornalista não deve se deixar influenciar por governos, partidos políticos, agentes econômicos, etc., compreendendo que sua função é justamente a de fiscalizar o exercício do poder.” (Silveira [et al.], 2018, p. 22).

A atividade jornalística tem a função de levar a informação para o público, seja ela benéfica ou não, para os órgãos e instituições.

Sendo assim, é indispensável mencionar que o interesse público não é apenas o cerne do jornalismo, mas sim de toda a esfera social. As notícias, para garantir o Estado Democrático, precisam ser construídas baseadas não apenas no quesito comercial, fundamentada a partir da necessidade de venda pelas empresas de comunicação e da curiosidade do leitor, mas também e extremamente indispensável, elas devem ser elaboradas a partir daquilo que o público de fato precisa saber para o progresso social.

Com isso, o jornalista, como profissional, tem a responsabilidade de investigar e apurar as informações que deverão ser moldadas na construção noticiosa. “Questionar-se sobre o que é informação é justamente a gênese fundamental do fazer jornalístico, é o que move o saber jornalístico.” (Leal [et al.], 2014, p. 67). A apuração, como processo essencial da atividade jornalística, deve levar como princípio o interesse público, para que a população possa ter garantido o direito de acesso à informação.

A informação é a base de qualquer âmbito social, mesmo em períodos primitivos os seres humanos necessitam da comunicação, tanto para a sobrevivência quanto para a evolução. “A origem mais remota do jornalismo vem do tempo em que os humanos começaram a contar e registrar as histórias. Nesse sentido, nenhuma sociedade, por mais primitiva que fosse, conseguiu sobreviver sem informação.” (Silveira [et al.], 2018, p. 26).

A atividade jornalística passou por diferentes períodos, processos e avanços para se estabelecer como é realizada e difundida nos dias de hoje.

Na Mesopotâmia há 3.500 anos, quando a escrita substituiu a tradição oral no registro da memória de um povo, a pré-história tornou-se história. Portanto, os registros administrativos das sociedades antigas podem ser vistos como a gênese do jornalismo. (Silveira [et al.], 2018, p. 26).

Em um decurso de anos de história, o jornalismo evoluiu e se desenvolveu, sem perder os precedentes que foram estabelecidos durante todo o passado. A herança dos povos primitivos, tal como os registros administrativos, a literatura, o relato historiográfico, os mitos e as lendas, entre muitas outras produções, fizeram o jornalismo ser a atividade indispensável que compõe a sociedade atual.

O fato é que independente da época e da motivação, a disseminação da informação, a necessidade de comunicação e a manifestação dos acontecimentos se fizeram e se fazem

presentes. “Importante também destacar as diversas concepções que indicam o jornalismo como um construtor de realidades, a partir mesmo dos modos como narra os acontecimentos.” (Leal [*et al.*], 2014, p. 125).

A atualidade é marcada pelo acesso da multiplicidade de acontecimentos diários. Cotidianamente há um bombardeio de novas informações que precisam ser apuradas, registradas e disseminadas, para garantir que todas as pessoas tenham o seu direito de acesso à informação assegurado.

1.1 O que é notícia?

A conceituação e o entendimento de notícia e do acontecimento noticioso é uma tarefa complexa, mas de extrema importância, visto que a todo momento os mais diversos públicos consomem essas produções.

Conforme expresso por Silveira, "Notícia nada mais é do que um relato jornalístico sobre um acontecimento atual e real." (Silveira [*et al.*], 2018, p. 115). Presente no cotidiano de todo o corpo social, a notícia é um gênero jornalístico com o objetivo de informar, é produzido a partir de acontecimentos reais e atuais e são disseminadas para o público através dos veículos de comunicação.

Os meios de comunicação são os responsáveis pela difusão da notícia entre o público alvo. O jornalista é o responsável pela apuração e produção, para que a informação seja lapidada, transformando o modo de contá-la, para atingir um meio simples e de fácil entendimento do coletivo.

Além disso, é através da prática jornalística que o processo de enxergar a informação como notícia é realizado. “A prática jornalística preocupa-se o tempo todo com a procura de informação, com a seleção e o tratamento daquela que seja informação mais precisa e mais impactante.” (Leal [*et al.*], 2014, p. 68).

A notícia é a informação, a partir de acontecimentos reais, por isso a etapa de apuração, realizada pelos jornalistas, é tão importante. “Não é notícia o que alguém pensou, imaginou, concebeu, sonhou, achou, mas sim o que alguém disse, propôs, relatou, confessou ou afirmou.” (Silveira [*et al.*], 2018, p. 117). Ou seja, apenas é moldado em acontecimento noticioso, aquilo que de fato ocorreu.

A apuração é o momento em que a veracidade das informações são checadas, nem tudo o que é apurado é público, este processo tem justamente a função de moldar as informações para que elas sejam construídas em notícia.

A apuração corresponde ao completo levantamento dos dados de um acontecimento. Portanto, o que deve prevalecer é a exatidão dos fatos, a qualificação e a idoneidade das fontes. O trabalho será inútil se o jornalista não tiver percepção para eliminar acontecimentos contraditórios da notícia. (Silveira *[et al.]*, 2018, p. 122).

Enquanto isso, os veículos de comunicação ficam encarregados pela difusão dessas produções e para isso eles assinam um “contrato invisível” com o compromisso, com a informação e com a veracidade. “Abrimos um jornal, ligamos a TV, acessamos um portal de notícias porque aceitamos, em maior ou menor medida, ser informados por narrativas que garantem ter “compromisso com a informação”. (Leal *[et al.]*, 2014, p. 68).

Os meios de comunicação firmam esse compromisso e o público cria uma relação de confiança com esse processo, absorvendo todo o tipo de produção que é veiculado pelo meio de comunicação que cada um escolhe acompanhar. “A notícia é tudo o que é publicado por um veículo de comunicação. É a maneira pela qual o jornalista (redator) escreve e leva os fatos ao conhecimento do público.” (Silveira *[et al.]*, 2018, p. 119). Dessa forma, o consumo de informação é alicerçado na sociedade e é uma atividade cotidiana na vida de toda a população.

O ato de informar, de moldar a informação em notícia, é complexo, múltiplo e heterogêneo. Há um longo processo para que a informação chegue de modo preciso a todo o público alvo. Para isso, a seleção da fonte de informação é um dos procedimentos mais detalhistas e determinantes para a construção noticiosa.

Chamamos atenção para o fato de que tudo, em qualquer lugar, a qualquer momento pode se tornar informação, estamos evidenciando o papel fundamental do jornalista na própria constituição da informação. Ele não simplesmente descobre a informação e a torna pública; é ele quem percebe certas coisas como informação e lhes confere existência nas relações que estabelece ao narrá-las. (Leal *[et al.]*, 2014, p. 68).

Ademais, o ato de informar não fica restrito apenas às empresas jornalísticas e o compromisso acentuado com a informação. O profissional da comunicação também pode,

especialmente em casos de notícias voltadas para o cenário mercadológico, ser fonte e distribuidor de informação.

As informações produzidas e divulgadas por aqueles que trabalham em assessorias de imprensa, departamentos de comunicação interna ou comunicação estratégica – áreas nas quais o caráter interessado e parcial da produção de informação é assumido – não são menos legítimas ou forjadas do que aquelas produzidas por uma empresa jornalística que tem seu compromisso assentado no “compromisso com a informação. (Leal [*et al.*], 2014, p. 68).

Com isso, é indubitável que a informação, moldada em acontecimento noticioso, independentemente se for distribuída por veículos de comunicação, assessorias de imprensa ou comunicação estratégica, tem o objetivo de informar. Mesmo que haja outros interesses que percorram essa produção e distribuição, a informação disseminada, não se torna menos legítima ou verdadeira, visto que as empresas de comunicação também possuem outros interesses, como o interesse de venda.

A prática jornalística sofre mudanças com o decorrer do tempo e do período, o jornalismo não é algo estático e imutável. Uma dessas mudanças se caracteriza como a própria produção do ato de informar.

Na prática, o jornalismo não se concentra mais apenas na lógica da redação tradicional, e cada vez mais se expande em diferentes atividades, especialmente em áreas como assessoria de imprensa e comunicação e produção de conteúdo. (Silveira [*et al.*], 2018, p. 119)

Dessa maneira, a construção noticiosa pode ocorrer em diferentes vertentes e atingir múltiplos setores sociais, mas em todos os aspectos a produção de notícias é um processo que demanda tempo, cuidado e planejamento.

1.2 Critérios de noticiabilidade e valores-notícia

No processo da construção noticiosa, são aplicados alguns critérios substantivos para que a notícia se estabeleça como notícia, esses pontos não são imutáveis e vem sofrendo modificações ao decorrer do tempo. Eles se estabelecem para que haja um caminho fluido a percorrer, para que a notícia seja construída a partir de pilares estruturados.

À vista disso, o acontecimento como fato jornalístico é trabalhado pelo jornalista desde o início do contato com a informação. Diariamente ocorre uma sucessão de fatos e acontecimentos, principalmente na era digital onde há uma velocidade acelerada de disseminação de informações, opiniões e posicionamentos. A atividade jornalística precisa moldar o que de fato atende ao valor notícia e criar uma mediação entre os fatos do mundo e a experiência do leitor como ser social.

Na produção jornalística, ao realizar a elaboração de uma notícia, algumas etapas são perpassadas pelo jornalista como profissional. Os critérios de noticiabilidade são adotados desde o início da produção, dispendo de prudência em todo o trajeto, para que a construção noticiosa seja coerente, precisa e atinja o seu público alvo. “A adoção de critérios de noticiabilidade pelos veículos de comunicação também indica com qual tipo de público cada um pretende dialogar.”(Leal [et al.], 2014, p. 43).]

Como exemplificação, os veículos de comunicação de repercussão nacional, normalmente, veiculam notícias com um impacto mais geral, objetivando atingir todo o país. Enquanto os veículos de comunicação com uma repercussão mais local, produzem notícias baseadas na área geográfica em que está inserido. Dessa forma, o público alvo que acompanha aquele meio de comunicação, é um dos fatores determinantes para a escolha das pautas produzidas.

O processo de definir o que é notícia e produzi-lá, moldando o processo narrativo, é complexo, múltiplo e heterogêneo. Nesse sentido, a utilização dos critérios de noticiabilidade estão presentes do início da produção até o seu fim, no momento de distribuição.

O jornalista analisa qual acontecimento tem potencial noticioso e corresponde ao valor-notícia, “para o jornalista decidir o que é ou não notícia ele precisa analisar os fatos de diferentes ângulos, classificando e atribuindo valores. Ou seja, determinando a importância de um fato.” (Silveira [et al.], 2018, p. 123).

Na sociedade moderna, os fatos acontecem em uma velocidade acelerada, porém, nem tudo o que acontece no dia-a-dia das pessoas é notícia. Para hierarquizar as informações e decidir o que e qual possui potencial noticioso, a noticiabilidade dos fatos é analisada.

Para Mauro Wolf, esses critérios são: “Conjunto de elementos através dos quais o órgão informativo controla e gere a quantidade e o tipo de acontecimentos, de entre os quais há que selecionar as notícias” (Wolf, 2005, p. 195). O autor ainda explora como a noticiabilidade é um fator decorrente da cultura e valores profissionais e também da organização do trabalho.

A noticiabilidade é constituída pelo complexo de requisitos que se exigem para os eventos – do ponto de vista da estrutura do trabalho nos aparatos informativos e do ponto de vista do profissionalismo dos jornalistas –, para adquirir a existência pública de notícia. (Wolf, 2005, p.195).

Com isso, Wolf trabalha a maneira como o olhar do profissional, a organização do trabalho e o posicionamento da empresa jornalística interferem no momento de selecionar as informações que possuem caráter noticioso e o que, de fato, irá ser veiculado para o público de interesse.

A informação, antes de chegar ao alcance público como notícia, é avaliada pelos profissionais para determinar se o fato ocorrido é interesse público e um direito social. Nelson Traquina, estudioso da área, qualifica os valores-notícia como:

O conjunto de critérios e operações que fornecem a aptidão de merecer um tratamento jornalístico, isto é, possuir valor como notícia. Assim, os critérios de noticiabilidade são o conjunto de valores-notícia que determinam se um acontecimento, ou assunto, é susceptível de se tornar notícia, isto é, de ser julgado como merecedor de ser transformado em matéria noticiável e, por isso, possuindo ‘valor-notícia’. (Traquina, 2005, p. 63).

De modo geral, a noticiabilidade é um elemento presente na construção noticiosa, sendo um conjunto de valores-notícia e tendo a destreza de caracterizar qual informação tem o potencial noticioso. Isso ocorre para direcionar melhor a informação ao público de interesse, e assim a notícia ganha mais notoriedade, audiência e relevância.

No artigo “Para pensar critérios de noticiabilidade” a autora Gislene Silva, defende que a noticiabilidade são os fatores que estão presentes na produção noticiosa. “É no percurso dessa longa cadeia produtiva da notícia que devemos investigar a rede de critérios de noticiabilidade, compreendendo a noticiabilidade como todo e qualquer fator potencialmente capaz de agir no processo da produção da notícia”. (Silva, 2005, p.96). Com isso, a autora trabalha com classificações para compreender esse processo de produção e a aplicação da noticiabilidade durante esse decurso. Para isso ela levanta três conjuntos que são:

- a) Na origem dos fatos (seleção primária dos fatos / valores- notícia), considerando atributos próprios ou características típicas, que são reconhecidos por diferentes profissionais e veículos da imprensa;
- b) No tratamento dos fatos, centrando-se na seleção hierárquica dos fatos

e levando-se em conta, para além dos valores-notícia dos fatos escolhidos, fatores inseridos dentro da organização, como formato do produto, qualidade do material jornalístico apurado (texto e imagem), prazo de fechamento, infraestrutura, tecnologia etc, como também fatores extra organizacionais direta e intrinsecamente vinculados ao exercício da atividade jornalística, como relações do repórter com fontes e públicos; c) Na visão dos fatos, a partir de fundamentos éticos, filosóficos e epistemológicos do jornalismo, compreendendo conceitos de verdade, objetividade, interesse público, imparcialidade que orientam inclusive as ações e intenções das instâncias ou eixos anteriores. (Silva, 2005, p.96).

Para a Silva (2005), por mais que haja essa classificação de conjuntos, os critérios de noticiabilidade não caminham de forma isolada, no momento da produção todos os diferentes critérios agem concomitantemente. Ela aponta que é reducionista afirmar que a definição de noticiabilidade seja apenas um conjunto de elementos em que os meios jornalísticos usam para controlar e administrar a quantidade e o tipo de acontecimento ou como conjuntos de elementos para classificar e manifestar o potencial de um evento em potencial noticioso.

O processo percorrido pelos jornalistas de transformar a informação em notícia e de aplicar os critérios de noticiabilidade é repleto de aspectos e variáveis. Ao dissertar sobre os valores-notícia, Nelson Traquina (2005) levanta que os próprios jornalistas os possuem inseridos na sua prática profissional, tendo a destreza para selecionar e construir.

Dessa forma, a identificação, por parte dos jornalistas, do que possui ou não potencial noticioso é ágil e está inserida em todo o processo de construção, indo desde a seleção da informação, até o enquadramento que será empregado. Com esses domínios, o profissional está incluído diretamente e profundamente em todos os aspectos do processo de definição e construção da notícia.

Os critérios de noticiabilidade não são imutáveis e sofrem, em todo o decorrer do jornalismo, modificações e variações. Entretanto, com base nos pensamentos de Nelson Traquina (2005), podemos classificar alguns critérios em: morte, notoriedade, proximidade, relevância, novidade, tempo, notabilidade, inesperado e conflito.

A morte é um tópico substancial para o jornalismo, Traquina expõe que: “Onde há morte, há jornalistas” (2005, p.79). Por esse motivo, a morte é frequentemente abordada em diversos meios de comunicação, seja em casos de assassinatos, acidentes, funerais, entre outros. A abordagem escolhida ao noticiar a morte depende de outro critério, a notoriedade.

Para Traquina (2005) a notoriedade se refere à importância do personagem para a notícia e para o interesse público, ou seja, se a pessoa já prestou algum serviço para sociedade ou possui alguma influência social-econômica, como governantes, artistas famosos, empresários. A notoriedade se refere a indivíduos cujas ações podem impactar um grande número de pessoas.

Ao se referir a proximidade, o critério não deve ser analisado apenas como algo geográfico, mas também como algo social e cultural. A informação precisa estar, de algum modo, próxima a vida do seu leitor.

A relevância é um valor-notícia fundamental ao hierarquizar a informação, visto que ao depender da relevância do fato, aquilo torna-se ou não notícia. As informações devem corresponder ao interesse público e, de algum modo, ter um impacto na sociedade.

Quando se pensa no próximo critério, a novidade, Nelson Traquina expõe que os jornalistas interessam-se pela primeira e pela última vez (Traquina, 2005, p.81) . Dessa forma, aquilo que é considerado novo chama a atenção dos jornalistas e também desperta a curiosidade e o interesse do público.

O tempo é um valor-notícia que aborda a atualidade, porém também pode se referir a um fato que ocorreu no passado e por conta da relevância, está sendo lembrado ou quando o fato não possui interesse apenas na atualidade, mas a informação possui longevidade.

O fator tempo é um a valor-notícia numa terceira forma, em entendimento do fator tempo numa forma mais estendida ao longo do tempo. Devido ao seu impacto na comunidade jornalística, um assunto ganha noticiabilidade e permanece como assunto com valor notícia durante um tempo mais dilatado. (Traquina, 2005, p.82).

A notabilidade, como o próprio nome já diz, é algo notável, é a característica de se tornar visível. Esse critério aborda as informações concretas, que precisam ser noticiadas pois atingem a sociedade de alguma maneira, como greves ou manifestações.

O valor-notícia do inesperado, é aquilo que rompe as expectativas já impostas nas redações jornalísticas. É um fator surpresa para os jornalistas e para a comunidade, o que gera grande repercussão para a notícia.

Por fim, o valor-notícia conflito refere-se a violência física ou simbólica. A violência, como quebra da normalidade, é algo que possui noticiabilidade. No mesmo sentido, a infração é um valor-notícia que está ligada a quebra de regras e a violência, critério imposto ao, por exemplo, noticiar crimes.

Dessa maneira, os critérios de noticiabilidade estão presentes desde o momento da apuração da informação até a construção noticiosa, por mais que os valores-notícias presentes nessas produções não sejam imutáveis e estáticos, eles compõem todo o processo e são intrínsecos na atividade jornalística e no jornalista como profissional da comunicação.

1.3 Jornalismo na cobertura de crises

O jornalismo é uma atividade vital para o desenvolvimento da sociedade, manter o público informado é sua principal função, especialmente em momentos em que há algum abalo no sistema e em que é necessário garantir à população o acesso à informação e a garantia do Estado Democrático de Direito.

A atividade profissional da comunicação é exercida para manter o equilíbrio do corpo social. O poder do Estado é limitado pelo poder dos cidadãos e cada um possui o direito de se manter informado sobre os acontecimentos, sem nenhum tipo de censura, seja ela advinda do poder público ou privado.

“A democracia não pode ser imaginada como sendo um sistema de governo sem liberdade e o papel central do jornalismo, na teoria democrática, é de informar o público sem censura.” (Traquina, 2005, p. 22). Dessa maneira, quando uma crise manifesta-se em alguma vertente da sociedade, o jornalismo tem a incumbência de comunicar e de informar a população.

O autor Heródoto Barbeiro (2010), retrata em seu livro “Crise e comunicação corporativa” o período vivenciado pelo jornalismo quando acreditava-se que para as organizações manterem uma boa relação com a imprensa, era necessário presentear os jornalistas, a crença era de que com “presentinhos e brindes” todos os impasses eram resolvidos. Essa convicção se desfez, visto que o papel da comunicação precisa ser isento de interferência.

A construção noticiosa, inclusive e especialmente em períodos de crise, é realizada pelo profissional da comunicação. Por mais que haja um relacionamento estabelecido com as assessorias de imprensa, é responsabilidade do jornalista definir o que e como irá ser noticiado. “Publicar ou não publicar, dar ou não destaque para uma notícia é missão do jornalista, não do assessor de imprensa, pois, mesmo nessas horas simpáticas, eles estão de lados diferentes do balcão.” (Barbeiro, 2010, p.117)

Essa separação, já estabelecida e firmada, garante que a notícia chegue ao público de interesse da maneira mais isenta de influência da parte atingida possível. Por outro lado, os jornalistas constroem a notícia de acordo com a realidade vivenciada e são elementos ativos em todo o processo. “Os jornalistas são participantes ativos na definição e na construção das notícias, e, por consequência, na construção da realidade.” (Traquina, 2005, p. 26).

Em concordância e seguindo os valores-notícia estabelecidos na construção noticiosa, a informação deve chegar ao público de forma mais clara e acessível. “Com brinde ou sem brinde, as notícias devem e precisam ser publicadas, pois é isso que a sociedade espera dos veículos e dos seus jornalistas.” (Barbeiro, 2010, p.114). É função do jornalismo realizar essa produção e dos veículos de comunicação realizar a entrega das notícias para a população, contribuindo para que todos tenham acesso e assegurem o seu direito.

Para a atividade jornalística acontecer de maneira sublime, há diferentes e variadas etapas de produção, desde a apuração até a entrega do conteúdo. A matéria é elaborada para garantir que a população confie na veracidade da informação e para isso, é utilizado de múltiplas fontes, dados e referências.

Em períodos de crise nas organizações, a principal fonte consultada é a própria empresa. Contudo, em determinados momentos e ocasiões a gestão da organização não realiza o repasse de informações para a imprensa. “Jornalista quer exemplos, quer números e nem sempre a empresa tem interesse em divulgar. É preciso ficar claro que isso é uma política da organização e não uma opção da fonte.” (Barbeiro, 2010, p.117).

Entretanto, assim como exposto pelo autor Barbeiro (2010), em algum momento, mais cedo ou mais tarde, a organização terá que dialogar com a imprensa, visto que caso não haja um posicionamento, a crise pode sofrer agravamento e a falta de um parecer oficial pode gerar versões mais prejudiciais para a marca.

2. COMUNICAÇÃO E GERENCIAMENTO DE CRISE

Quando se pensa em comunicação na era digital, um dos principais aspectos é a velocidade, conforme Ferreira e Malheiros (2016, p. 89) “a partir da década de 1990 o processo de troca de informações ficou mais ágil e dinâmico.” Esse processo resultou na alteração da dinamicidade de como a mensagem chega ao seu receptor e conseqüentemente impactou o modo como as organizações necessitam trabalhar o fortalecimento da imagem para que a sua credibilidade não seja facilmente abalada.

Para Tércio Saccol [*et al.*] “No cenário da globalização e das tecnologias digitais, as instituições estão muito mais expostas e são pressionadas publicamente a serem mais éticas e responsáveis em seus processos.” (2020. p.104). A credibilidade é um fator indispensável para as organizações em todo o contexto histórico, no entanto, com a era digital esse fator ganhou uma maior relevância, visto que as informações circulam de uma maneira mais veloz e ao tratar sobre comunicação essa sistematização foi alterada.

Tércio Saccol [*et al.*] levanta outras questões relacionadas à temática, ele aponta como a atual era tecnológica propiciou o desenvolvimento de novas ferramentas e plataformas, corroborando para quebras de paradigmas tradicionais na comunicação, os papéis de emissores e receptores não se caracterizam mais com uma delimitação precisa. “Agora, as pessoas têm poder para reconfigurar a comunicação, avaliar conteúdos, criticar ou elogiar reportagens, criar e circular suas próprias informações.” (Tércio Saccol [*et al.*], 2020, p.130)

Para que cada processo flua de maneira ordenada e sistematizada, a comunicação é o pilar central na estrutura. Sem uma comunicação estratégica, as organizações ficam mais suscetíveis a se depararem com obstáculos que seriam facilmente solucionados. As crises se iniciam principalmente por impasses usuais e rotineiros, impasses esses que, por muitas vezes, não se desenvolveriam se a comunicação, principalmente interna, estivesse alinhada.

Toda empresa, mesmo aquela com uma só pessoa, é um sistema econômico e social. Para produzir e vender produtos e serviços, ela necessita coordenar as atividades de muitos grupos de pessoas: funcionários, fornecedores, clientes, consultores jurídicos, líderes de comunidades e agências governamentais que possam estar envolvidos. A ponte que faz essas conexões? A comunicação. (Flatley [*et al.*], 2015, p. 04)

A comunicação organizacional é um processo integrado, na qual precisa atender todas as etapas do relacionamento da organização com os seus públicos de interesse. Dessa forma Bueno (2009) aponta que o conjunto da comunicação organizacional deve atuar de forma integrada e com sinergia. A institucional, a mercadológica, a interna e a administrativa.

Sem uma comunicação estratégica e alinhada, os processos realizados pela organização ficam desalinhados entre todos os colaboradores e a partir disso, os impasses rotineiros são gerados e ganham força, corroborando diretamente para o desenvolvimento de crises organizacionais.

2.1 Identidade, imagem, reputação e credibilidade

A credibilidade perpassa pelas organizações como um agente motor para o seu sucesso e desenvolvimento, principalmente estando imerso na era digital, em que a opinião pública é constituída em uma velocidade acelerada e, muitas vezes, formada no primeiro contato que se tem com a informação.

Através da consolidação da reputação e da construção da credibilidade do imaginário popular, as organizações tornam-se referências. A necessidade dessa consolidação e estruturação se estabelece por diversas razões, como por exemplo, atingir o principal objetivo mercadológico das corporações: que o seu público realize a aquisição dos produtos ou serviços ofertados, gerando para a empresa sucesso econômico - que por fim, acaba se desdobrando para além do financeiro.

Pesquisas têm demonstrado que uma reputação positiva atua como um ímã, atraindo investidores, diminuindo custos do capital, trazendo novos consumidores, retendo atuais compradores, motivando empregados, gerando cobertura favorável da imprensa e afetando favoravelmente o conteúdo de análises financeiras. (Fombrun; Van Riel *apud*: Kunsch, 2009).

Com isso, para de fato compreender a importância da credibilidade para as organizações, se torna necessário compreender conceitos fundamentais para o processo de construção e consolidação de uma organização e que são elementos-chave na comunicação organizacional, a saber: identidade, imagem e reputação. A identidade de uma organização, de acordo com Bastos (2012, p. 84) é “uma coleção de atributos que são vistos como

específicos daquela organização por seus empregados e que estão explícitos e implícitos nessas relações.”

Dessa forma, a identidade é firmada pela vivência e da perspectiva interna, configurando o que aquela organização é. Este processo ocorre através de diversos fatores, como papéis, atributos, regras e procedimentos adotados pela empresa e por meio das relações cotidianas de todos os colaboradores, que ao depender das situações e dos interesses envolvidos podem ser ressignificados.

Além disso, a identidade pode ser caracterizada como um fator múltiplo e fragmentado, por ser desenvolvida a partir de visões internas, ela não pode ser interpretada de forma homogênea. Para Kunsch (2009, p. 217) “Ela é uma única identidade, por se tratar de uma só organização, mas é vista, vivida e praticada por indivíduos com percepções, visões e perspectivas distintas, que vão construindo seus significados e (res)significando-os em um ambiente cultural exposto às influências socioeconômicas e políticas.”

A identidade e a cultura organizacional possuem uma relação de interdependência. A cultura ali estruturada, auxilia na construção e ressignificação da identidade, ao mesmo tempo em que a identidade corrobora para a edificação de sentido referente ao que constitui a cultura.

Enquanto isso, a imagem e a reputação de uma organização são caracterizadas pela percepção externa e são de máxima importância para a legitimidade da organização perante ao público e para a visibilidade que ela possui no corpo social em que se situa. Ambas partem das noções de identidade e cultura. “Reconhecemos que é a partir da percepção e da interpretação da identidade pelos seus distintos públicos que a imagem corporativa é constituída, visto que alguns dos estudos sobre identidade vêm abordando sua inter-relação com imagem e reputação.” (Kunsch, 2009, p. 226).

A imagem organizacional de acordo com Bastos (2012, p. 86) é “uma representação da organização em determinado contexto, uma fotografia de como os diversos interlocutores enxergam a organização, uma impressão transitória que se modifica a partir do momento que em que as relações entre organização e interlocutores vão se alterando.” Isto é, a imagem é a representação da empresa em determinado contexto e pode ser vista individualmente, ou seja, a maneira que um determinado indivíduo enxerga aquela organização, mas também é um fenômeno coletivo.

Para Kunsch (2009, p. 228) “a formação da imagem é um processo subjetivo, único, relacionado à experiência individual e, ao mesmo tempo, somatório de sensações, percepções e inter-relações de atores sociais.” A autora expõe, ainda, que a imagem é um fato inacabado,

visto que sempre é passível de modificações por ser receptivo e mutante, possibilitando ou não a alteração do significado simbólico a partir do modo como as informações são recebidas e interpretadas.

Com isso, fica notório a importância da imagem para a estabilidade e estímulo dos relacionamentos entre uma organização e seus públicos. “Uma imagem organizacional frágil, se torna mais suscetível a crises graves. Isso se dá por conta da construção e da consolidação da imagem ser um processo gradual, no qual leva tempo para ser constituída e pode levar instantes para ser destruída, de acordo com a situação vivida e com a forma em que a organização responde a ela.” (Tércio Saccol [et al.], 2020, p.105).

A reputação, por sua parte, de acordo com Bastos

é algo construído ao longo do tempo, consolidado com base nos resultados de repetidas interações e experiências acumuladas entre organização e interlocutores. Ela se constitui de interpretações que levam a uma consolidação da imagem e da identidade organizacional, as quais, por sua vez, retroalimentam a reputação. (Bastos, 2012, p. 87)

Sendo assim, é indispensável que a relação com o seu público esteja consolidada. Uma reputação sólida é formada pela percepção de seus públicos, quando a identidade de uma organização e sua imagem estão alinhadas. A reputação diferencia-se da imagem por ser construída ao longo do tempo e por não ser apenas uma percepção em determinado período. Diferencia-se também da identidade por ser produto tanto de públicos internos quanto externos, enquanto a identidade é construída apenas por elementos internos.

A reputação da organização caminha diretamente com o sucesso observado perante o seu nicho mercadológico e a visão dos seus públicos, gerando para aquele negócio credibilidade, reconhecimento, confiança e distinção, todos esses fatores servem como pilares cruciais no momento de atrair e consolidar novos consumidores e investidores. Uma reputação favorável aumenta a distintividade da empresa, agregando-lhe vantagem competitiva, por não ser facilmente copiada (Balmer; Greyser, *apud* Forni 2022).

Dessa forma, é indubitável que a identidade, a imagem e a reputação das organizações são os fundamentos para a credibilidade constituída com os seus públicos de interesse. Conforme expresso por Tércio Saccol... [et al.] (2020, p.105) “Quanto mais coerente e responsável forem a atuação e o discurso de uma instituição, melhor será a sua projeção, conferindo-lhe credibilidade e prestígio social. Ao passo que, quanto mais negativa for a imagem de uma organização, menor será o reconhecimento dos públicos estratégicos.”

2.2 Crises nas organizações

Toda organização está suscetível a enfrentar uma crise, mas é necessário distinguir o que são impasses rotineiros, que são facilmente solucionados e que não geraram grandes adversidades, de crises que de fato atingem e abalam as estruturas da imagem e da reputação.

A crise quase sempre representa também um passivo de imagem, um arranhão na reputação. Esse passivo significa uma mancha na imagem das empresas, dos governos ou das pessoas. Dependendo da dimensão, mesmo em crises bem gerenciadas, o impacto negativo pode ser tão forte que afeta definitivamente a reputação. Forni (2022, p. 05)

Para compreender a maneira como esses fatores ocorrem e como atingem as organizações, é indispensável compreender o conceito de crise. A crise representa uma quebra na normalidade, uma ruptura no sistema, um abalo naquilo que estava acontecendo dentro da regularidade. “Na vida moderna, as crises implicam situações de conflito e desordem dos sistemas. Ou seja, o funcionamento normal é afetado, situação que abre dissonâncias e incertezas sobre o processo de escolhas para equacionar as distorções.” Torquato (2012, p. 274)

Diversos autores, entre eles João Forni e Jorge Duarte, conceituam e discutem crises com articulações diferentes. Entretanto, a maior parte das definições caminham para a mesma ideia de ruptura da normalidade e para a concepção do impacto à imagem e reputação. Dessa forma, podemos compreender que o componente habitual em uma situação de crise, é o impacto da rotina, o abalo das estruturas e a ruptura na imagem e reputação.

Um evento negativo não significa eminentemente uma crise, mas a administração desse fato pode corroborar para o desencadeamento de uma. Caso isso ocorra, gera-se outros percalços, como por exemplo, os ruídos na comunicação, a influência midiática e a relação com a mídia, o posicionamento da organização, as estratégias de gerenciamento de crise, entre outros fatores.

O autor João José Forni levanta algumas características que se estabelecem no momento da crise

Há alguns pressupostos gerais para qualificar uma situação ocorrida na organização como possível crise: acontecimento não planejado; repentino; envolve muitas pessoas; causa confusão, quando não

pânico; ameaçador; emotivo; desperta o interesse público; gera más notícias; necessita de imediata atenção; espalha-se com facilidade; produz informações desencontradas; fora de controle; extraordinário; cria tensão e gera curiosidade, interesse. (Forni, 2022, p. 04)

Além disso, Forni (2022) ainda aborda duas características inerentes a situações de crise: ameaça e pressão do tempo. Nenhuma organização deseja por em risco a credibilidade que possui perante os seus públicos de interesse, visto que isso corrobora para o declínio do progresso e desenvolvimento conquistados, por muitas vezes, através de anos de história.

A crise é uma ameaça às conquistas da organização e, por isso, precisa ser solucionada o mais rápido possível. “Uma crise significa que a ordem normal num sistema é desestabilizada, o que cria considerável incerteza e requer rápida intervenção” (Coombs; Holladay, *apud*: Forni, 2022).

Outra questão imprescindível é que nenhuma organização, por mais sólida e estável que seja, está imune à crise. Isto posto, a prevenção se qualifica como uma etapa indispensável para as corporações. “Ameaças não se caracterizam como crises. Atuar nessa fase pode ser uma forma de evitá-las. Geralmente, a crise surge de um estado-limite ignorado ou minimizado.” (Forni, 2022, p. 04). As ameaças que rodeiam as estruturas ainda não são crises impostas, entretanto para desencadear a ruptura da normalidade e o abalo do sistema, estabelecendo, de fato, uma crise, é necessário que haja ameaças intensas, incertezas e demandar rápida ação.

À vista disso, o “fator surpresa” não é um fundamento que se deve levar com fidedignidade, assim como defendido por Jorge Duarte [*et al.*]

No passado, acreditava-se que a maioria das crises chegava de surpresa. As pesquisas demonstram que cerca de 95% das grandes crises ocorridas no mundo nos últimos dez anos deram sinais de que iriam acontecer. É mito, portanto, admitir que o fator surpresa é determinante nas crises. (Duarte [*et al.*], 2018, p. 416)

Deste modo, é mais usual as crises se iniciarem a partir de impasses habituais e da falta de preparação e prevenção, do que de problemas inéditos. As organizações cometem erros, sejam eles de gestão, administração ou até mesmo impasses externos que acabam por atingir as práticas internas. Não há um padrão estabelecido de como e porque as crises se iniciam, porém, é fato que a prevenção é indispensável para toda e qualquer organização. “O

maior erro das organizações na gestão de crises é a falha completa na preparação, na avaliação, no planejamento e treinamento para situações de crise.” (Forni, 2022, p.21)

Sendo assim, todos os colaboradores da organização precisam conhecer, se inteirar e se preparar para as ameaças que rondam o ambiente corporativo. A prevenção só ocorre quando todos que integram a equipe dominam os riscos e perigos eminentes diariamente, visto que todas as atividades são construções coletivas e as crises podem emergir de qualquer esfera.

Com isso, se estabelece mais tangivelmente uma boa gestão de riscos quando aprofunda-se o conhecimento das ameaças e dissemina-os para todos os envolvidos com a organização, proporcionando um maior controle do cenário e contribuindo para a minimização de potenciais danos à imagem e à reputação. Conforme expresso por Torquato “Cada crise tem sua especificidade, seus elementos determinantes e componentes. Daí a necessidade de uma análise profunda sobre os eventos.” (2012, p. 281)

A partir deste contexto, é indubitável afirmar que a prevenção é investimento. Como já exposto anteriormente, as crises representam um risco para as organizações, riscos esses que podem gerar sérios impactos para o seu desenvolvimento e impactar diretamente o âmbito financeiro. Dessa maneira, prevenir é um passo primordial para que a situação não se torne cada vez mais crítica. “Prevenção não é um gasto inútil. Pelo contrário, representa investimento. O planejamento prévio pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso de uma organização, na hora da crise.” (Forni, 2022, p.77).

A imagem e a reputação das organizações são componentes intrínsecos para o seu progresso. Isto posto, as crises que perpassam pela realidade corporativa precisam ser trabalhadas com afinco, para que ela não atinja o modo como a organização quer ser vista e o relacionamento com os seus públicos de interesse.

As instituições devem planejar sua atuação em diferentes situações, para que consigam construir socialmente a projeção da forma como querem ser vistas. Também precisam ser flexíveis para lidarem com os problemas que possam afetar negativamente sua imagem. Acima de tudo, as corporações precisam dialogar constantemente com seus públicos, entender quais são seus interesses e estar dispostas a negociar, a fim de obterem a cooperação mútua dos grupos com os quais se relaciona. (Tércio Saccol... [et al.], 2020, p.105)

A prevenção e o diálogo constante, são peças chave para o sucesso do gerenciamento de crise, visto que os impasses precisam ser trabalhados antes que explodam, para que a

situação, no momento que eclodir, não se agrave rapidamente e não gera um impacto intenso na imagem e na reputação da organização.

2.3 Relacionamento com a mídia

A comunicação estratégica, por mais que se inicie internamente, ultrapassa o âmbito interno. Sendo assim, a comunicação externa é essencial para a construção da credibilidade da organização, principalmente na era midiaticizada, na qual a influência midiática é decisiva para o caminhar das organizações. “Formadora de opinião, a mídia intervém no debate público, defende causas e influencia percepções, convicções e hábitos. Ela pode ajudar a construir ou destruir reputações de indivíduos, empresas e instituições.” (Chinem, 2010, p. 05)

A atual era digital e midiaticizada transformou o modo como se faz e se estabelece a comunicação. Dessa forma, a estratégia precisa perpassar por todas as particularidades assentadas por conta dessas modificações, para que haja, de fato, uma comunicação estratégica baseada e construída a partir da realidade daquela organização e da maneira como a informação e todo o processo comunicacional é vigente na sociedade.

O autor Chinem ainda expressa que “por sua vez, os comunicadores não são mais repassadores ou receptores de informação, mas, sim, gestores de informação em um processo dinâmico, novo e desafiador, que tem no relacionamento com a mídia um de seus pilares mais delicados e evidentes”. (2010, p. 09). Sendo assim o relacionamento com a mídia e o modo como se constrói essa interação, por mais desafiador que seja, é fundamental no processo comunicacional de qualquer organização.

Isto posto, é indispensável salientar que a produção midiática corrobora para a disseminação do conhecimento da crise organizacional para o público de interesse, um fato que poderia manter a difusão apenas internamente, cria outras proporções. “A mídia explora as crises porque são fatos inusitados, fogem da normalidade, como vimos no conceito de crise, envolvem a imagem das organizações e despertam o interesse da audiência.” (Forni, 2022, p. 137)

Com isso, o risco para a imagem e reputação é eminente. Como já expresse anteriormente, a reputação das organizações é fortalecida com base nas percepções, sendo assim, sempre que a mídia explora alguma crise que está se sucedendo, e a comunicação é falha, o perigo da situação se agravar cada vez mais, é elevado. “Nesse embate entre

desempenho da organização e exposição negativa na mídia, o que realmente está em jogo é a reputação. E ninguém quer perdê-la” (Forni, 2022, p.138)

Para uma boa gestão de crise, é necessário lidar com todas as ameaças que contornam o cenário. “A equipe de comunicação tem papel fundamental durante o processo de administração de crises. Empresas transparentes, que abordam o problema de forma honesta e responsável, mostrando as ações adotadas para resolvê-lo de forma correta e eficiente, superam as crises com mais rapidez e com menos risco de arranhões na imagem.” (Forni, 2022, 139).

A comunicação, estratégica e alinhada, possui um papel central no gerenciamento de crises. É fundamental ficar atento a todos os possíveis cenários e trabalhar, com planejamento, para preencher todas as lacunas que podem gerar desordem e agravar a situação.

3. O CASO NUBANK

O Nubank é uma startup do mercado financeiro fundada em 2013 pelo colombiano David Vélez, o norte-americano Edward Wible e a brasileira Cristina Junqueira. Referenciada também como fintech, a empresa se consolidou rapidamente na América Latina como uma das maiores startups do ramo. (Nubank, (c), 2018)

Com a primeira sede em São Paulo, o primeiro e principal produto ofertado aos clientes foi o cartão de crédito da bandeira Mastercard, sem taxas e anuidade, lançado em 1º de Abril de 2014. Após o seu lançamento, a empresa percorreu um acelerado caminho para se estruturar no campo mercadológico como a conhecemos hoje.

O Nubank trouxe para o seu público uma revolução no mercado financeiro, desde o início, eles firmaram a marca e a sua imagem como uma novo modelo, moderno e revolucionário, de administrar o dinheiro. O mercado já possuía diversos produtos e serviços tradicionais, dessa forma, a ideia era posicionar a marca como uma alternativa, oferecendo dentre outras opções, uma possibilidade de fugir da burocracia e do mal atendimento.

O crescimento da empresa foi tão rápido que logo no início grandes investimentos já aconteciam. Conforme noticiado pela revista Exame, o Nubank, em julho de 2013, recebeu um aporte inicial para começar o negócio, um outro grande investimento aconteceu logo após o seu lançamento; e em 2015 ocorreu um aporte de 90 milhões de reais. No ano seguinte, em 2016, o quarto aporte foi de cerca de 200 milhões, realizado pelo Founders Fund, fundo do Vale do Silício que já investiu em empresas como Airbnb, Facebook, SpaceX e Spotify. (Exame, 2016)

Em 2017 a empresa teve outro grande lançamento, a NuConta, permitindo que seus clientes realizem transferências em tempo real, pagamento de faturas e até investimentos. A partir dessa novidade, em 2018 o Nubank lançou a função do cartão de débito e saques em bancos 24 horas, proporcionando para os seus clientes as principais funções que bancos tradicionais oferecem.

Hoje a empresa conta com uma série de produtos, incluindo conta, programa de benefícios, conta PJ, empréstimo, seguro de vida e investimentos. Atualmente o Nubank possui cerca de 70 milhões de clientes, mais de 7 mil funcionários e está com operações no Brasil, México, Colômbia, além de escritórios na Alemanha, Argentina e Estados Unidos. (Nubank (a), 2022)

A empresa declara em seu blog que nasceu com o intuito de devolver às pessoas o controle da sua vida financeira no âmbito digital, através da tecnologia e design. Todas as operações são realizadas por um aplicativo móvel no qual dá autonomia aos usuários para resolverem tudo o que precisam através do celular. (Nubank (b), 2022)

Para a empresa, desde a sua fundação, estabelecer o seu posicionamento e a imagem são prioridades. “Uma das maiores instituições financeiras do mundo, o Nubank nasceu para acabar com a burocracia e revolucionar o mercado digital” é a primeira frase veiculada no seu website ao procurar por “o que é o Nubank”.

A fintech busca criar uma relação de confiança com o seu público de interesse, reafirmando valores como a inovação, a facilidade ao tratar do mercado financeiro, a autonomia dada aos clientes, o relacionamento com o seu público, e em especial, a experiência do cliente “nós tornamos a vida de clientes mais fácil com uma experiência humana e personalizada.” (Nubank (c), 2022)

O investimento na consolidação da sua imagem sempre foi tão visado pela organização que esse propósito foi empregado desde a elaboração do nome “Nubank”. De acordo com uma publicação realizada em seu blog, “Nu” se refere a nudez, traz a idéia de transparência, de sem julgamentos e preconceitos, ao mesmo tempo “Nu” remete também a “New”, palavra do inglês que significa novo, buscando passar exatamente o que eles queriam: algo novo no mercado financeiro. “Um novo jeito de lidar com o dinheiro, de se relacionar com os clientes, de transformar um sistema velho e ultrapassado como os bancos tradicionais.” (Nubank (d), 2022).

Por fim, “Bank” vem de banco em inglês, mesmo a startup não sendo um banco, eles tinham como objetivo revolucionar essa indústria. O nome empregado à organização é um passo tão importante para a imagem que mesmo a startup não sendo, de fato, um banco, consolidou-se no imaginário popular como se fosse, principalmente na fidelização dos seus clientes, visto que seus principais produtos se caracterizam como os serviços oferecidos nas instituições financeiras tradicionais.

Ao questionar se a empresa é realmente um banco, eles declaram em seu blog que “O Nubank é popularmente conhecido como um banco digital independente. Mas a verdade é que somos muito mais do que isso. O Nubank é uma plataforma de serviços digitais - e também é, ao mesmo tempo, uma fintech, uma instituição financeira e uma instituição de pagamento”. (Nubank (e), 2021)

Dessa forma, eles não negam diretamente o que está inserido na percepção dos seus consumidores, com o intuito de reafirmar uns dos pilares da imagem que eles buscam

construir reiteradamente, passando para o seu público de interesse confiança e segurança de que são uma organização efetiva e responsável.

Ademais, outros pilares que são ostensivamente trabalhados pela empresa e que possui amplo reconhecimento, é o foco em tópicos como cultura e liderança. No Brasil, a cofundadora do Nubank, Cristina Junqueira, se tornou uma grande referência quando o assunto é liderança feminina. Em entrevista à revista Exame ela menciona

Um estudo de 2019 mostra que 44% das startups nos EUA não têm nenhuma mulher em cargo de liderança - e isso considerando que uma startup é uma empresa de tecnologia, jovem e geralmente mais moderna. Nas grandes empresas esse número é ainda menor. Além disso, hoje, no mundo todo, eu sou a única mulher fundadora de uma startup que vale mais de US \$10 bi. (Exame, 2021)

Em suas mídias sociais, a organização reforça esta imagem. Em 2021 a revista britânica *FinTech Magazine* elegeu a co-fundadora do Nubank, Cristina Junqueira, como a segunda mulher mais importante do mundo quando se trata de fintechs. Com isso, o fato foi destacado no blog da Fintech, buscando ressaltar aos consumidores a importância da liderança da Cristina Junqueira. “A diversidade é um valor fundamental no Nubank e nós estamos comprometidos a gerar mais oportunidades para tornar a indústria toda mais inclusiva”. (Nubank (f), 2021)

Apesar de toda a consolidação da imagem construída ao longo de toda a trajetória da empresa, fortalecendo os valores empregados para a mídia, para toda a estrutura mercadológica e principalmente para os seus clientes, o Nubank enfrentou crises de imagem, em diferentes vertentes, ao decorrer da sua história.

3.1 O Nubank e as crises de imagem

O Nubank desde a sua fundação priorizou construir no imaginário popular a consolidação da sua imagem como uma empresa confiável, de fácil acesso, que investe no atendimento ao cliente, sem burocracias e com um modo inovador dentro do mercado financeiro.

Entretanto, mesmo com todo o empenho para estabelecer a sua imagem, a organização enfrentou diversas crises, que colocaram em jogo todos esses valores que são empregados ao vender a marca para o público.

As crises perpassam episódios desde a segurança do aplicativo, o atendimento ao cliente, os valores da organização, o papel da empresa do cenário mercadológico, entre outras vertentes. Os acontecimentos geraram incertezas em grande parte do público, que por muitas vezes, recorrem principalmente às redes sociais para questionar a confiança da organização.

Assim como veiculado no portal de notícias Estadão, o público alvo central do Nubank são os jovens. “De acordo com a Mambu, empresa alemã de tecnologia bancária, o ‘roxinho’ é o banco mais utilizado entre os brasileiros de 18 a 35 anos. Cerca de 28,2% deles têm a NuConta como a sua principal.” (Estadão, 2022)

Sendo assim, mensagens do público em redes sociais, como twitter e instagram, ganham grande repercussão, visto que por conta do seu público jovem, as mídias sociais são o principal meio de questionamento e de reivindicação por explicações, que vão desde impasses rotineiros e específicos de algum usuário, até crises impostas e generalizadas.

A empresa já enfrentou episódios recorrentes de crises que se desenvolveram e foram debatidas e questionadas principalmente nas redes sociais. Os usuários levantam argumentos de acordo com as suas experiências com a Startup e com o que é noticiado pelos veículos de comunicação, usando do meio digital, como um espaço para reclamações e para reivindicações de direitos.

As crises enfrentadas pela Fintech ganham grande repercussão e as informações são rapidamente disseminadas entre o público. Com isso, incertezas, dúvidas, abalo na credibilidade, na imagem e na reputação, nesses momentos, são elementos estabelecidos entre o público de interesse. Além disso, por conta do grande interesse público, visto que a Startup possui milhões de usuários, os momentos de crise são alvo da imprensa. As notícias veiculadas pelos meios de comunicação, abrangem desde os casos mais simples e habituais, como instabilidades no aplicativo, até os momentos mais complicados da organização, como queda no valor de mercado.

Algumas crises podem ser consideradas de pequeno impacto, por terem sido solucionadas rapidamente, a exemplo da instabilidade do aplicativo, ocorrida em outubro de 2022. O aplicativo enfrentou instabilidades que afetaram os usuários em diferentes aspectos, os clientes não conseguiam realizar serviços como pix, pagamento de conta e checagem de saldo e extratos.

Com o problema ocorrido, houve a veiculação de notícias nos principais veículos de comunicação do país, comunicando o fato e expondo as indignações que os usuários estavam manifestando nas mídias sociais. “No momento, o termo "Nubank" ocupa a primeira posição entre os assuntos mais comentados no Twitter no Brasil.” (R7, 2022).

O contratempo perdurou apenas durante um período, no fim da tarde a fintech se manifestou, informando que os problemas estavam resolvidos. A organização realizou uma nota em que dizia “Lamentamos o ocorrido e informamos que as operações já estão normalizadas. O Nubank esclarece que o app passou por uma oscilação temporária em função de atualizações de rotina.” (G1, 2022). O posicionamento da empresa foi transmitido nas principais matérias sobre o caso.

Em maio de 2022, o Nubank se tornou notícia por conta da bolsa de valores. Os principais noticiários que tratam sobre economia, levantaram a ocasião utilizando de títulos como “Por que Nubank perdeu quase 65% do valor depois de chegar a banco mais valioso do país” (BBC, 2022) ou “Nubank (NUBR33) perde US\$ 1,2 bi em valor de mercado e já vale menos que o Banco do Brasil (BBAS3)” (Seu dinheiro, 2022).

A empresa entrou no mundo da bolsa de valores em dezembro de 2021, desde o início foi caracterizada como a mais valiosa da América Latina. “Quando estreou na bolsa de Nova York em dezembro passado, o banco digital Nubank foi alçado a uma posição de destaque: o mais valioso da América Latina, superando instituições financeiras tradicionais, como Itaú, Bradesco e Santander.” (BBC, 2022).

Entretanto, pouco meses após a sua inserção na bolsa de valores, as ações despencaram. “Hoje, pouco mais de seis meses depois, suas ações já despencaram 65% e seu valor de mercado (o resultado da multiplicação do volume de ações em circulação e o preço de cada uma delas) passou de US\$ 41,5 bilhões para US\$ 17,1 bilhões.” (BBC, 2022).

Da empresa mais valiosa da América Latina, o Nubank, rapidamente, estava inserido em uma crise. “Com as sucessivas quedas no preço das ações, hoje o Nubank está valendo menos que o Banco do Brasil (BBAS3), que tem valor de mercado de US\$ 21 bilhões (usando o câmbio desta terça-feira).” (Seu dinheiro, 2022)

A instituição se pronunciou para a imprensa dizendo que “Apesar da recente volatilidade do mercado no curto prazo, continuamos com total confiança e comprometimento com a criação de valor de longo prazo, como foi reiterado por nossos principais acionistas” (BBC,2022)

Desde a sua fundação, o famoso roxinho, já recebeu relatos de diferentes clientes, sobre fraude no cartão ou operações criminosas no aplicativo após furtos de celular. Em

agosto de 2022, um desses casos viralizou no Twitter. O agente de talentos Bruno de Paula, morador de São Paulo, teve o seu celular furtado em um semáforo da Grande São Paulo após chegar de uma viagem. Os criminosos realizaram diversas transações nos aplicativos do aparelho móvel, incluindo no app Nubank. Contando com todas as operações bancárias, o prejuízo totalizou em mais de 143 mil reais.

De acordo com a vítima, as empresas responsáveis pelos serviços já haviam sido notificadas do ocorrido, porém, ainda assim, parte das operações continuaram acontecendo.

De volta a São Paulo após uma viagem de três semanas em Barcelona, na Espanha, ele usava o aparelho dentro de um táxi quando foi vítima do furto. Com o aparelho destravado, os criminosos fizeram uma devassa em todas as contas pessoais dele, realizando operações bancárias que totalizaram mais de R\$ 143 mil de prejuízo. (G1, 2022)

Bruno tentou resolver a situação com as instituições, porém, por conta da dificuldade para solucionar o problema, ele recorreu às mídias sociais e expôs o caso no Twitter. O seu relato gerou grande repercussão entre os internautas e após o caso viralizar, as empresas procuraram o Bruno e deram uma solução para o ocorrido. “Bruno reclama, porém, que os bancos e as chamadas "fintechs", como o Nubank, precisam ter canais mais ágeis para atender esse tipo de demanda dos clientes vítimas de fraudes.” (G1, 2022)

Por conta do aumento de reclamações de fraude, o Nubank, em agosto de 2022, lançou uma plataforma com dicas de proteção para evitar fraudes. A plataforma, que está inserida dentro do blog da empresa, chama-se SOS NU. O conteúdo contém informações sobre como garantir a proteção de dados pessoais. As temáticas passam por fraudes no cartão de crédito, golpe do pix, boletos falsos, cartões clonados, entre muitos outros.

Em entrevista para a imprensa, a co-fundadora e CEO do Nubank no Brasil, Cristina Junqueira, se posicionou dizendo “Queremos que nossos clientes possam se proteger e ter fácil acesso ao que precisam saber nessa hora difícil. Muitas vezes, esses casos são reflexos de engenharia social, e os criminosos estão sempre encontrando novas maneiras de encontrar suas vítimas” (G1, 2022)

3.2 Principal liderança do Nubank gera crise após declarações no Roda Viva

A imagem e o posicionamento do Nubank são tópicos de alta atenção para toda a equipe da organização, trabalhando com preocupação e prudência ao tratar de assuntos que poderiam gerar ambiguidade entre o seu público e colocar em risco a forte credibilidade e reputação construídas.

Como uns dos aspectos que ilustram esse fato, está a presença da empresa na mídia e o reconhecimento do sucesso pelo mercado financeiro. Nos momentos em que a Instituição precisa se posicionar para a imprensa é notório o cuidado ao articular a fala para não gerar equívocos e interpretações fora do desejado.

Porém, mesmo com toda a atenção em manter o seu posicionamento positivo, algumas adversidades se fizeram presentes durante a história do Nubank, visto que nenhuma empresa está imune a crises. Compreender todo o contexto histórico e a forma de posicionamento da organização corrobora para assimilar a dimensão da crise enfrentada após a fala da sua principal liderança, Cristina Junqueira, no programa RodaViva, em 19 de outubro de 2020.

O programa RodaViva está há 35 anos no ar, produzido e exibido pela TV Cultura, ele se caracteriza como um lugar para debates sobre diversos assuntos de interesse da sociedade. “É um espaço plural para a apresentação de ideias, conceitos e análises sobre temas de interesse da população, sob o ponto de vista de personalidades notórias.” (Cultura Uol, 2022).

No ar continuamente desde 29 de setembro de 1986, o programa atualmente é exibido todas às segundas-feiras às 22h e conta com mediação da jornalista Vera Magalhães. Desde o seu primórdio, as edições buscam trazer as principais personalidades nacionais e internacionais das áreas da política, economia, esportes, cultura, educação e ciência.

O principal objetivo do programa é, a partir dos debates e entrevistas, propiciar trocas de opiniões, ideias e argumentos. O Roda Viva busca desempenhar um jornalismo público e acessível, proporcionando para os telespectadores a difusão do conhecimento de grandes personalidades, se estabelecendo como um espaço para discussão social.

A atual mediação está à cargo da jornalista Vera Magalhães e é uma atividade para intermediar os interesses do programa com o interesse público. O programa conta também com a participação de outros jornalistas e especialistas convidados que ficam posicionados no primeiro andar da arquibancada. O cenário é construído em forma de arena, o entrevistado

convidado fica sentado em uma cadeira giratória no centro do estúdio enquanto recebe e responde as perguntas.

Durante o programa do dia 19 de outubro de 2020, a participante convidada foi a co-fundadora do Nubank, Cristina Junqueira. A empresária é formada em engenharia de produção, com mestrado pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, tem MBA em finanças e marketing pela Northwestern University, reconhecida instituição de negócios dos Estados Unidos, além de uma vasta experiência no mercado financeiro.

Logo no início do programa, Vera Magalhães, através de um off², expõe para o público que “a empresa que ela ajudou a criar [o Nubank] se tornou em pouco tempo um dos empreendimentos de maior sucesso no setor financeiro do país.” (Roda Viva, 2020).

Para entrevistar a empresária e engenheira, foram convidados Angélica Mari, jornalista e colunista da revista Forbes Brasil; Márcio Kroehn, editor chefe do portal e-investidor, do grupo Estadão; Maria Laura Neves, editora chefe da revista Marie Claire Brasil; Maria Prata, jornalista e apresentadora do programa Mundo S/A da Globo News; Nathalia Rodrigues, a Nath Finanças, administradora, youtuber e orientadora financeira.

Durante o decorrer da entrevista, a empresária, ao responder todos os questionamentos, se mostrou muito preparada, com respostas formuladas e convictas, ressaltando a imagem do Nubank e em como eles acreditam que a tecnologia e o design podem inovar o mercado e mudar a experiência do cliente.

No primeiro bloco do programa, a temática abordada entre as perguntas retratava diferentes aspectos da Startup, entre elas, a questão da diversidade. Ao ser questionada pela jornalista Maria Prata sobre a diferença que o Nubank possui por ter uma co-fundadora mulher, Cristina Junqueira respondeu que a empresa nasceu com uma premissa de diversidade.

No primeiro dia em que eu, o David e o Edward, começamos a trabalhar, já estávamos falando sobre a cultura que queríamos criar e a gente foi muito intencional na cultura que desenhamos. Nós temos cinco valores e um deles é que a gente queria criar e construir times muito fortes e muito diversos. (Junqueira, programa Roda Viva, 2020)

A cofundadora da fintech levanta dados sobre a diversidade de gênero e expõe como o Nubank possui times diversos, compostos por grupos de minorias que historicamente são subrepresentadas. Para demonstrar a diversidade da empresa, a CEO expõe que a equipe é

² Off é a narração do texto jornalístico, sem a imagem do repórter ou apresentador.

composta por 43% de mulheres e mais de 30% de pessoas LGBTQIAP+. (Junqueira, programa Roda Viva, 2020)

Ainda no primeiro bloco, quando foi indagada novamente sobre a diversidade do Nubank, a empresária deu uma resposta que gerou grandes repercussões após o programa. A pergunta em questão se referia sobre a diversidade racial e a liderança de pessoas pretas na instituição. A jornalista Angélica Mari pergunta sobre quais as ações afirmativas a empresa está planejando para colocar mais negros na liderança do Nubank.

Em sua resposta, a empresária admite o problema de representativa racial. Ela declara que não há problemas de retenção ou de avanço, quando se trata de minorias, mas que o impasse está na subrepresentatividade étnica e racial, logo em seguida ela afirma que a equipe está trabalhando para corrigir isto.

A empresária afirma que as vagas ofertadas pelo Nubank exigem um alto grau de exigência e preparação e diz que recrutar Nubank sempre foi muito difícil. A jornalista da Forbes Brasil, questiona se “o alto nível de exigência” já não é uma barreira de entrada, principalmente para pessoas negras. A CEO responde que a empresa investe em programas de formação, mas que não dá para nivelar por baixo. “Não dá para também nivelarmos por baixo. Por isso que queremos fazer investimento em formação. Criamos um programa gratuito, que chama diversidados, que vamos ensinar ciência de dados para pessoas que querem entrar nisso, e nós vamos capacitar essas pessoas” a CEO ainda completou dizendo que “Não adianta colocarmos alguém para dentro [da empresa] que depois não vai ter condição de trabalhar com as equipes que temos, de se desenvolver, de avançar na sua carreira, depois não vai ser bem avaliado. Daí não estamos resolvendo um problema, estamos criando outro.” (Junqueira, programa Roda Viva, 2020)

A declaração, após o programa, gerou grandes repercussões entre o público, no qual recorreram às redes sociais para demonstrar a indignação e questionar qual seria o posicionamento da organização após o ocorrido.

3.3 Análise - Crise Nubank

O presente trabalho parte do pressuposto de que as crises, por representarem a ruptura da normalidade, ganham um espaço notório na mídia. Os veículos de comunicação exploram e investem em conjunturas que geram impacto pelo seu critério noticioso e as crises possuem grande repercussão devido às situações de conflito geradas e a desordem nos sistemas. Para

compreender esse processo e a maneira como a mídia emprega os valores-notícia durante a produção jornalística na elaboração de notícias de crises organizacionais e visando atingir os objetivos dessa pesquisa, será empregado os métodos de estudo de caso e auditoria de imagem na mídia.

De acordo com Antonio Barros [et al.] (2011), o estudo de caso é uma estratégia indicada quando é preciso responder questões do tipo “como” e “por que” e quando o foco se direciona para fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. Além disso, os autores também apresentam que no estudo de caso o interesse primordial não é o caso em si, mas sim o que ele sugere a respeito do todo. Por conta disso, o estudo de caso se enquadra idealmente para atingir os objetivos da pesquisa, visto que a análise da situação de crise será fundamentada a partir do contexto social em que ela impacta, com base na disseminação da informação pela mídia, e não na crise organizacional em si.

Em um segundo movimento de análise, será utilizado a auditoria de imagem na mídia, que Barros [et al.] (2011) aponta como entendimento a busca por analisar a presença e a imagem de uma organização perante a determinados públicos. Neste método de estudo, tem-se como base que uma matéria gera repercussões distintas e contribui para reforçar, positiva ou negativamente, a imagem de uma organização junto a estes públicos. Os autores também ressaltam que a leitura da mídia não se faz de maneira isenta, mas de acordo com convicções e preceitos. “Porque a leitura da mídia não se faz de maneira isenta, mas a partir de convicções, preconceitos, ideologias ou mesmo da percepção particular que temos de uma específica organização.” (Barros [et al.], 2011, p. 349)

O método de auditoria de imagem na mídia será adaptado para que o objetivo da pesquisa seja alcançado. Ao invés de analisar as repercussões perante a leitura dos públicos, o método será explorado a partir da análise da construção de matérias sobre o assunto que são veiculadas em determinado veículo de comunicação e da visão do pesquisador.

Com base nesses dois métodos, para compreender a forma como a mídia realizou a construção noticiosa da crise da Fintech Nubank, foi determinado dois veículos de comunicação para análise: a Folha de São Paulo e o Estadão.

A Folha de São Paulo é um veículo de comunicação brasileiro, editado na cidade de São Paulo. De acordo com a seção “História da Folha”, presente no site da empresa, o jornal foi fundado no dia 21 de fevereiro de 1921 e tinha o nome de “Folha da Noite”. Em julho de 1925, foi criado o “Folha da Manhã” edição matutina do jornal, 24 anos depois foi desenvolvido a “Folha da Tarde”. Apenas no dia 1 de janeiro de 1960, as três edições, Folha da Manhã, Folha da Tarde e Folha da Noite, se fundiram e surgiu o jornal que é distribuído

hoje, a Folha de São Paulo. Em 1995 a empresa lança o primeiro site de notícias em tempo real, a FolhaWeb.

No ano seguinte, é lançado o portal de internet UOL (Universo Online), 15 anos depois acontece a unificação do jornal impresso e on-line. O portal virtual do jornal passa a se chamar Folha.com. Em 2021 a Folha de São Paulo completou 100 anos de existência e história, hoje o jornal possui um alcance nacional, principalmente através do seu portal online de notícias. (Folha de São Paulo)

De acordo com as informações veiculadas em seu site, o jornal O Estado de S. Paulo ou Estadão, como a sociedade apelidou e o nome se popularizou, começou a circular com o nome 'A Província de São Paulo' em 4 de janeiro de 1875, com ideais republicanos. O veículo de comunicação brasileiro, surgiu na cidade de São Paulo.

Em 23 de janeiro de 1876, o jornal propiciou uma novidade aos leitores paulistas: o distribuidor francês Bernard Gregoire, montado em um cavalo, saiu nas ruas da cidade vendendo a publicação. Antes da data, os jornais eram comprados pelos consumidores no local onde eram feitos. A ação inspirou a logomarca do Estadão, o francês percorrendo a cidade em cima do cavalo.

Após 1980, com a retomada da liberdade democrática, a empresa aprimorou a sua capacidade tecnológica, sendo pioneira em noticiário em tempo real, com um dos primeiros veículos jornalísticos na internet e nas redes sociais, com o intuito de difundir a informação para um maior público e em diferentes formatos, do papel ao digital. (Estadão, 2021)

Os dois veículos de comunicação foram escolhidos para a análise por conta da grande difusão que possuem no país. Ambos dispõem da sua sede em São Paulo, o que propicia uma concorrência direta no momento da produção e consumo da informação. Além de ambos disponibilizarem as matérias jornalísticas nos meios digitais. A procura pelas matérias se deu a partir da busca pelo nome "Nubank" nos sites de notícia escolhidos, no qual mostrou todas as matérias relacionadas com a empresa.

O período determinado de análise das produções noticiosas foi de 30 dias a partir do início da crise. Os dois veículos de comunicação, nesse período analisado, produziram 06 matérias abordando a crise do Nubank e seus desdobramentos. Para ter acesso aos conteúdos, foi contratado a assinatura digital das duas empresas, o que possibilitou o acesso aos seus acervos. As reproduções das matérias observadas, somente os textos, estão disponíveis no anexo I, com as produções sendo referenciadas pelo número e pela letra inicial do jornal que produziu. Sendo F para Folha de São Paulo e E para o Estadão, portanto, como exemplo 1F referência a matéria 1 da Folha de São e 1E matéria 1 do Estadão e assim sucessivamente.

A tabela 1 apresenta, de forma resumida, as 6 matérias da Folha de São Paulo, com a data de publicação, título da matéria e os principais tópicos do conteúdo. A tabela 2, apresenta a mesma estrutura, mas com as matérias do Estadão. As matérias serão analisadas no conjunto, uma vez que tratam do mesmo tema, mas na análise é apontado as peculiaridades de cada conteúdo.

Tabela 1 - Conteúdo das matérias Folha de São Paulo

FOLHA DE SÃO PAULO			
	Data da Publicação	Título da matéria	Conteúdo
Matéria 1F	21/10/2020 às 01h08	“Fundadora do Nubank pede desculpas por dizer ser difícil contratar negros”	<ul style="list-style-type: none"> - Apresenta o pedido de desculpas realizado pela empresária - Contextualiza o ocorrido no programa Roda Viva - Transcorre sobre a repercussão gerada após a fala da CEO no Roda Viva
Matéria 2F	21/10/2020 às 18h13	“Fala de fundadora do Nubank sobre negros mostra incompreensão, dizem especialistas”	<ul style="list-style-type: none"> - Relembra o pedido de desculpas realizado pela CEO - Retoma um trecho da entrevista no Roda Viva - Especialistas falam sobre o assunto
Matéria 3F	25/10/2020 às 17h10	“Nubank reconhece erro e anuncia medida para elevar presença de negros na equipe”	<ul style="list-style-type: none"> - Expõe as medidas tomadas pela empresa para acelerar a promoção da igualdade racial.
Matéria 4F	27/10/2020 às 23h15	“‘Vamos sair da pandemia melhor do que entramos’ diz fundadora do Nubank”	<ul style="list-style-type: none"> - Conta sobre a adaptação da empresa e dos seus clientes no momento da pandemia - Realiza um breve perfil sobre a empresa - Expõe que a entrevista para a matéria foi antes da declaração realizada por ela no programa Roda Viva e relembra o ocorrido - Entrevista ping pong com a CEO
Matéria 5F	12/11/2020 às 10h04	“Após polêmica com fundadora, Nubank investe R\$ 20 milhões em inclusão racial”	<ul style="list-style-type: none"> - Expõe que a empresa terá um time trabalhando exclusivamente em diversidade - Relembra o ocorrido no programa Roda Viva e as ações realizadas pela empresa para promover a diversidade racial.
Matéria 6E	15/11/2020 às 23h02	“Nubank busca nomes para diretoria de diversidade”	<ul style="list-style-type: none"> - Expõe que a empresa terá um time trabalhando exclusivamente em diversidade - Relembra o ocorrido no programa Roda Viva e as ações realizadas pela empresa para promover a diversidade racial.

Fonte: Elaboração Própria | Fonte dados: Folha de São Paulo

Tabela 2 - Conteúdo das matérias Estadão

ESTADÃO			
	Data da Publicação	Título da matéria	
Matéria 1E	20/10/2020 às 17h50	"De mulheres nas finanças ao Pix: As ideias defendidas pelo Nubank"	<ul style="list-style-type: none"> - Traz um breve resumo sobre a presença da CEO no Roda Viva - Narra sobre a fala polêmica realizada pela empresária no programa - Mostra a presença de mulheres nas equipes da empresa - Trabalha alguns assuntos abordados no programa, como o pix e a participação no mercado de investimentos
Matéria 2E	25/10/2020 às 21h41	"Nubank pede desculpas e diz que vai reforçar busca por lideranças negras"	<ul style="list-style-type: none"> - Traz o pedido de desculpas da empresa - Apresenta um breve resumo do ocorrido na entrevista do Roda Viva - Trabalha mais sobre o pedido de desculpas realizado pela Fintech
Matéria 3E	26/10/2020 às 13h34	"Nubank diz que errou e se compromete com diversidade racial"	<ul style="list-style-type: none"> - Retoma o pedido de desculpas da empresa - Apresenta um breve resumo do ocorrido no Roda Viva - Discorre sobre a repercussão nas redes sociais - Traz um breve perfil da empresa
Matéria 4E	28/10/2020 às 05h00	"Caso Nubank: precisamos falar sobre racismo no ecossistema de tecnologia"	<ul style="list-style-type: none"> - Aponta que a fala da empresária no Roda Viva gerou grande repercussão no ecossistema da tecnologia - Traz um contexto sobre a desigualdade racial nas organizações - Apresenta opinião sobre a realidade do racismo estrutural e sobre o caso Nubank
Matéria 5E	12/11/2020 às 13h31	"Após polêmica, Nubank financiará educação de programadores negros"	<ul style="list-style-type: none"> - Expõe as ações tomadas pela Fintech - Relembra o ocorrido no Roda Viva
Matéria 6E	12/11/2020 às 14h52	"Após polêmica, Nubank anuncia R\$ 20 mi para ações de diversidade e inclusão racial"	<ul style="list-style-type: none"> - Apresenta as medidas tomadas pelo Nubank para promover a diversidade racial - Breve resumo do ocorrido no Roda Viva - Explora mais as medidas anunciadas pela organização

Fonte: Elaboração Própria | Fonte dados: Estadão

As produções noticiosas sobre a crise enfrentada pelo Nubank, do jornal Folha de São Paulo e do jornal Estadão, no período analisado, perpassaram desde a eclosão da crise até o momento em que a empresa se posicionou. Entretanto, a primeira matéria dos veículos abordaram temáticas diferentes, mesmo que veiculadas em uma data próxima.

A Folha de São Paulo, na matéria 1F, optou por divulgar o ocorrido já expondo a crise, após o pedido de desculpas da empresária. Enquanto o Estadão realizou primeiramente uma matéria, a 1E, mais abrangente, abordando a entrevista do Roda Viva como um todo, assim como já expresso no título da matéria “De mulheres nas finanças ao pix: As ideias defendidas pelo Nubank”. A abordagem escolhida pelos meios de comunicação foi distinta, ao passo que a matéria 1F atinge diretamente o início da crise, a matéria 1E optou apenas por citá-la no meio da matéria, visto que o enquadramento da notícia era outro.

A Folha de São Paulo, na sua próxima matéria, 2F, sobre o assunto, que foi veiculada em um período próximo da primeira, optou por trazer falas de diferentes especialistas sobre o assunto, em contrapartida, o Estadão realizou uma matéria, 2E, abordando o pedido de desculpas realizado pela Fintech e expôs a crise para o seus leitores.

As próximas matérias dos dois veículos de comunicação, a 3F e 3E, foram publicadas em uma data próxima e ambas trataram assuntos similares: o pedido de desculpas do Nubank e as novas medidas para o comprometimento com a diversidade racial. As construções noticiosas foram similares e o enquadramento escolhido decorreu por conta do pronunciamento feito pela organização.

Na quarta matéria publicada no período analisado houve uma construção noticiosa diferente. A Folha de São Paulo veiculou uma matéria, 4F, que já havia sido produzida anteriormente à eclosão da crise, uma entrevista com Cristina Junqueira. Mesmo que a crise tenha tido uma intensificação entre o público, a empresa jornalística optou por manter a produção e apenas relembrar ao seu leitor o ocorrido. Ao decorrer da matéria, eles recordam o acontecimento no Roda Viva e alertam o leitor de que a matéria foi realizada antes da declaração.

O estadão, na matéria 4E, realizou uma construção noticiosa acerca do racismo no ecossistema de tecnologia, a matéria foi para a editoria de opinião, expôs o caso Nubank e contou com um contexto sobre a desigualdade racial nas organizações. A produção foi realizada com base no caso do Nubank, mas traz outros dados sobre o assunto e tem uma linguagem opinativa ao decorrer de toda a narrativa.

A quinta e a sexta matéria produzida por ambos os veículos de comunicação, 5F, 5E, 6F e 6E, abordaram as medidas que o Nubank iria promover para diminuir a desigualdade

racial. As quatro matérias, as duas da Folha de São Paulo e as duas do Estadão, foram publicadas em datas próximas, assim que os diretores do Nubank divulgaram uma carta com todas as informações referentes às ações que seriam realizadas pela empresa para a promoção da diversidade racial.

O percurso narrativo e os enquadramentos adotados pelos dois meios de comunicação foram resultado do caminho que a crise percorreu. Assim que houve de fato a eclosão, após iniciar a grande repercussão entre os consumidores e internautas, a mídia iniciou a cobertura dessa quebra da normalidade e a todo momento que surgia um novo posicionamento por parte da organização, matérias foram realizadas com a nova atualização.

Dessa maneira, os dois veículos de comunicação procuraram explorar a crise, trazendo para o público desde o momento em que a fala da empresária começou a gerar grande repercussão até o momento em que a organização tomou medidas para remediar o caso e para diminuir a desigualdade racial no ambiente corporativo.

A crise do Nubank ganhou uma grande repercussão nas redes sociais, diversos clientes foram às mídias sociais, principalmente ao twitter, para demonstrar indignação com o discurso da empresária no programa Roda Viva. Os comentários eram desde um pedido de posicionamento da empresa até a afirmação de que cancelariam a conta no banco digital.

Durante a análise não foi observado o impacto gerado entre os consumidores nas redes sociais. Entretanto, esse grande apelo gerado no meio digital repercute no modo em que os veículos de comunicação abordam e exploram a temática, os dois meios de comunicação, ao realizarem o resumo do ocorrido, deixavam visível na narrativa das matérias que o caso gerou grande repercussão entre os clientes da empresa nas mídias sociais.

Ademais, além das matérias publicadas abordarem diretamente a crise enfrentada pelo Nubank, as duas empresas jornalísticas produziram outras matérias falando sobre a temática do racismo estrutural nas organizações, matérias estas que não foram observadas na análise.

Para realizar a análise da construção noticiosa foi estabelecido 09 critérios que perpassam a produção: citação direta da empresa, citação indireta da empresa, nome da empresa no título, perfil da empresa, link para outras reportagens, contexto sobre o racismo no Brasil, fontes de especialistas, transcrição do trecho da entrevista e editoria.

A “citação direta da empresa”, se encaixa quando a matéria referência exatamente o que foi dito por algum representante da organização, enquanto a “citação indireta da empresa” é quando a matéria traz o que foi dito, porém sem ser no modelo exato em que foi proferido, parafraseando o posicionamento divulgado pela organização. Foi levado em conta na análise, todo o posicionamento do Nubank após o ocorrido no programa Roda Viva.

No “nome da empresa no título” foi verificado se a aparece apenas o nome da empresária, Cristina Junqueira, ou se há relação direta no título da CEO com o Nubank. No tópico “perfil da empresa” é analisado se a construção na matéria situa o leitor sobre o que é a empresa Nubank e o tamanho do impacto da organização no país.

Ao verificar se há “link para outras reportagens” foi observado se durante a matéria o jornalista conduz o leitor a outras matérias da mesma temática. No tópico “contexto sobre o racismo no Brasil” é analisado se há dados, informações e referências sobre o racismo estrutural que assola o país, visto que a fala da empresária foi apontada por muitos como uma fala racista.

Ao se tratar de “fontes de especialistas” é observado se a matéria possui outras fontes, com citações, além do próprio Nubank, para dialogar sobre o ocorrido. No tópico “transcrição do trecho da entrevista” é visto se durante o decorrer da matéria há uma transcrição do momento em que a empresária se pronuncia sobre a liderança de pessoas negras na organização, no programa Roda Viva.

Por fim, para compreender a maneira como os veículos de comunicação difundem o conteúdo e compreendem a maneira como o leitor irá consumi-lo, foi analisada a editoria em que cada matéria foi veiculada.

As tabelas 3 e 4 apresentam o cruzamento das matérias e os 9 critérios apresentados, e foram elaboradas para facilitar o entendimento da construção da notícia pelos veículos.

Tabela 3 - Critérios Noticiosos Folha de São Paulo

FOLHA DE SÃO PAULO	Matéria 1F	Matéria 2F	Matéria 3F	Matéria 4F	Matéria 5F	Matéria 6
Citação direta da empresa	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Não
Citação indireta da empresa	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
Nome da empresa no título	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Perfil da empresa	Não	Não	Não	Sim	Não	Não
Link para outras reportagens	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Contexto sobre o racismo no Brasil	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Fontes de especialistas	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não
Transcrição do trecho da	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não

entrevista						
Editoria	Economia	Opinião	Opinião	Economia	Opinião	Opinião

Fonte: Elaboração própria | Fonte dados: Folha de São Paulo

Tabela 4 - Critérios Noticiosos Estadão

ESTADÃO	Matéria 1F	Matéria 2F	Matéria 3F	Matéria 4F	Matéria 5F	Matéria 6
Citação direta da empresa	Não	Sim	Não	Não	Não	Sim
Citação indireta da empresa	Não	Não	Sim	Não	Sim	Sim
Nome da empresa no título	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Perfil da empresa	Não	Não	Sim	Não	Não	Não
Link para outras reportagens	Não	Não	Sim	Não	Não	Não
Contexto sobre o racismo no Brasil	Não	Não	Não	Sim	Não	Não
Fontes de especialistas	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Transcrição do trecho da entrevista	Sim	Não	Sim	Não	Não	Não
Editoria	E-Investidor	Diversidade	E-Investidor	Opinião	E-Investidor	Investimento

Fonte: Elaboração própria | Estadão

Ao observar a tabela 3 e 4 as matérias realizadas nas duas empresas jornalísticas optam por diferentes meios para realizar as suas construções noticiosas, por mais que as temáticas sejam correlatas. Há matérias que seguem um determinado padrão, de acordo com os critérios analisados e outras que foram produzidas de forma singular.

A utilização de citações diretas da empresa, nas matérias produzidas pela Folha de São Paulo, totalizaram 3, ou seja, metade das matérias veiculadas utilizaram de falas diretas da organização após a eclosão da crise. Enquanto no Estadão, foram 2 matérias utilizando esse recurso para realizar as suas produções.

Por outro lado, ao observar a utilização de citações indiretas do Nubank, a Folha de São Paulo produziu 4 matérias e o Estadão produziu 3. Algumas matérias optaram por não utilizar as citações da empresa, sejam elas diretas ou indiretas, principalmente as que se enquadram na editoria de opinião, como é o caso das matérias 2F e 4E.

Em contrapartida, as matérias 4F, 5F e 6E empregaram as duas formas de citações, isso se decorre devido às notícias abordarem as medidas anunciadas pela empresa para promover a diminuição da desigualdade racial, dessa forma, era inevitável o emprego das citações ao longo da narrativa.

Todas as matérias, dos dois veículos de comunicação, optaram por utilizar o nome da empresa no título ao invés de citar apenas o nome da empresária. A escolha aponta para os leitores que por mais que a entrevista do programa Roda Viva tenha sido com a Cristina Junqueira, a todo momento ela representa o Nubank como empresa do mercado financeiro.

Ao analisar se as matérias trazem um perfil da empresa, os dois veículos de comunicação empregaram o critério em apenas 1 matéria, a 4F e a 3E, ambas as matérias abordaram um posicionamento do Nubank após a eclosão da crise.

Observando se as construções noticiosas utilizaram de links para outras reportagens, apenas 1 matéria possui o recurso, a 3E do Estadão. A notícia é sobre o pedido de desculpas do Nubank e o link que contém do meio da matéria direciona o leitor para a primeira matéria realizada que traz para o público um contexto mais geral da participação da CEO no Roda Viva.

No tópico “contexto sobre o racismo no Brasil” apenas uma matéria empregou o recurso, a 4E do Estadão. A notícia, da editoria de opinião, traz para o leitor o caso Nubank e o cenário do racismo no ecossistema da tecnologia. Na construção noticiosa foi usado de diferentes dados sobre o assunto para realizar este contexto.

Quando se trata de fontes de especialistas, a Folha de São Paulo utilizou do recurso em 2 matérias, enquanto o Estadão não trouxe esse recurso em nenhuma das suas matérias publicadas. As produções 1F e 2F abordaram principalmente o ocorrido no programa Roda Viva e para realizar um contraponto com a fala da CEO foi empregado as fontes de especialistas, especialmente na matéria 2F.

Ao observar se foi apresentado ao leitor a transcrição do trecho da entrevista, o recurso foi utilizado em 2 matérias da Folha de São Paulo e 2 do Estadão. As matérias 1F e 2F trouxeram o ocorrido no programa, assim como as matérias 1E e 3E, por conta disso, elas usaram da transcrição para situar o seu leitor.

Por fim, foram analisadas as editorias em que cada matéria foi veiculada. As publicações da Folha de São Paulo obtiveram 2 matérias em economia e 4 em opinião. O Estadão possui uma divisão diferente entre as editorias, dessa forma, 3 matérias foram para o seu site “e-investidor” dedicado a assuntos apenas do mercado financeiro. 1 foi para a editoria de investimento, 1 para diversidade e 1 para opinião.

Todas as matérias realizadas se enquadraram em alguns critérios de noticiabilidade propostos por Traquina (2005). Podemos observar que as construções noticiosas possuem notoriedade, visto que o Nubank é uma empresa consolidada no mercado, que presta serviços financeiros e que atinge milhares de pessoas.

Proximidade pois as matérias foram veiculadas em editorias como economia e opinião, a partir disso, o público alvo se torna pessoas interessadas, de alguma forma, pelo assunto. A proximidade pode ser algo social, assim como acontece com a maior parte dos consumidores das matérias abordando o caso Nubank.

As produções possuem relevância, devido ao conteúdo possuir um impacto social, não apenas aos clientes da organização, mas também a toda a sociedade, garantindo o fator do interesse público. A novidade também é um critério que está presente, dado que o Nubank, por mais que já tenha enfrentado outras crises, não passou por algo similar a essa, o que garante aos jornalistas a novidade como um fator de noticiabilidade nesse caso.

O tempo é um valor-notícia existente, pois todas as matérias foram publicadas logo após o ocorrido, garantindo o fator atualidade nas produções, tanto quando começou a repercussão entre o público, após a entrevista do Roda Viva, quanto quando a organização se pronunciou sobre o caso.

O fator inesperado também foi identificado como noticiabilidade nas construções. O Nubank, em toda a sua história, priorizou a construção da sua imagem e reputação, por isso, eles são uma organização que investe fortemente no seu posicionamento. Enfrentar uma crise decorrente de um posicionamento errôneo em um programa televisivo é um fato inesperado para a mídia e para a organização.

O conflito pode ser assimilado no momento do apontamento das pautas, visto que muitas das pessoas que repercutiram e questionaram o caso, acusaram a CEO e a empresa de proferir falas e comportamentos racistas, caracterizando o acontecimento como uma violência simbólica.

CONCLUSÃO

Durante o trabalho apresentado foi possível observar as particularidades do modo em que a mídia produz notícias sobre crises organizacionais. É notório que, por mais sólida e estável que seja, nenhuma organização está imune às crises. Por outro lado, o trabalho da mídia é realizar a cobertura dos casos que fogem da normalidade e mostrá-los para o seu público alvo. A principal função dos meios de comunicação é transformar a informação em notícia, seja ela benéfica ou não para as organizações. Por isso, como as crises representam um abalo naquilo que estava acontecendo dentro da normalidade, a cobertura midiática desses acontecimentos são visados pelos jornalistas e pelos veículos de comunicação e caminham de acordo com a intensidade e veemência da crise.

No decorrer da produção deste trabalho, foi possível analisar de maneira prática, observando a cobertura midiática realizada por dois renomados jornais, sobre a crise enfrentada pela Fintech Nubank, como ocorre essa relação da construção noticiosa de crises. A mídia, assim como dito por Chinem (2010), é formadora de opinião e pode ajudar a construir ou destruir reputações. Para compreender o impacto deste processo, foi necessário compreender o que são as crises e as consequências delas para a imagem e para a reputação das organizações e com isso, foi possível entender como o gerenciamento de crises e o bom relacionamento com a mídia são fundamentais para as empresas.

Nas matérias analisadas foi possível verificar a maneira como a mídia realiza a construção noticiosa e como utiliza de diferentes recursos para que a informação e as circunstâncias da crise chegue tanto ao público alvo do veículo de comunicação quanto ao público de interesse da organização. As empresas jornalísticas buscam ao máximo explorar todas as temáticas que rondam a crise, como podemos observar no caso Nubank. A Folha de São Paulo e o Estadão produziram, além das matérias abordando diretamente a crise, outras matérias que não foram analisadas neste trabalho, mas que abordaram temas relacionados à crise vivida pela organização, neste caso por exemplo, a questão do racismo estrutural presente nas organizações.

Na rotina produtiva, para a realização da cobertura midiática, os jornalistas utilizam de diferentes recursos para que a informação chegue de maneira precisa ao público. Assim como observamos na análise, há alguns critérios que ambos os veículos seguiram, como a utilização do nome da organização no título da matéria e não apenas o da CEO e outros que foram utilizados em apenas uma matéria, como a utilização de links para outras reportagens e a aplicação do contexto do racismo no Brasil nas narrativas. Podemos inferir que as escolhas

não são arbitrárias, o nome do banco é muito mais conhecido e possui a reputação da entidade que, por exemplo, utiliza o nome da CEO, Cristina Junqueira.

A observação das editorias trouxe uma percepção diferenciada no momento da análise, visto que anteriormente era esperado que as produções fossem veiculadas majoritariamente na editoria de economia. Entretanto, houve uma multiplicidade no momento da segmentação, abarcando editorias como opinião e diversidade. Este fenômeno demonstra que o caso Nubank por não ter sido um fato econômico, mas sim de uma questão que envolve a sociedade, não se restringiu apenas os assuntos econômicos, mas sim, diferentes parcelas da sociedade, que se interessaram ou se indignaram com o assunto, incluindo clientes da empresa.

Percebe-se que os valores-notícias estão presentes em todas as construções noticiosas dos dois veículos de comunicação. A produção perpassa desde o momento da escolha das pautas e apuração dos fatos até a estruturação da notícia. Assim como exposto por Gislene Silva (2005) em seu artigo, por mais que haja classificações de critérios de noticiabilidade, esses fatores não são empregados de maneira isolada ou em apenas uma parte do processo. Há diversos e diferentes aspectos de noticiabilidade que compõem toda a produção.

Assim como visto nas matérias analisadas, existem valores-notícias que abarcam o início das produções e que já são intrínsecos na prática jornalística, como já trabalhado por autores como Silveira (2018) e Traquina (2005). Entretanto, ao decorrer da construção, outros pontos são percorridos pelos jornalistas para que a informação seja moldada em notícia. Silveira (2018) levanta que a notícia é o que o jornalista escreve e a maneira como ele trabalha as informações para levar o acontecimento ao público. Isto posto, etapas como, a determinação do título, escolha de fontes, do uso ou não de citações diretas e indiretas entre outros, são fundamentais para a notícia chegar ao seu público alvo de maneira mais assertiva.

As notícias de crises organizacionais, como as analisadas neste trabalho, são publicadas principalmente por conta do interesse público, visto que a população tem direito ao acesso à informação. Entretanto, a mídia como formadora de opinião, pode corroborar para o agravamento dessa crise. Por esse motivo, autores como Forni (2022) e Torquato (2012) apontam a importância da prevenção e o do bom gerenciamento de crise, visto que essas quebras da normalidade podem apresentar grandes riscos para a imagem e para a reputação das organizações.

Outro fator que interfere essas produções midiáticas é a maneira como o público está lidando com a crise. No caso do ocorrido com o Nubank e com as construções noticiosas observadas na pesquisa, a movimentação por parte dos veículos de comunicação de

apresentar e explorar a crise, aconteceu apenas após a repercussão tomar intensidade nas mídias sociais. Essa reverberação nas redes sociais não foi analisada, porém esteve sutilmente presente nas narrativas construídas nas matérias, alertando ao leitor o descontentamento do público com a situação da fala da cofundadora no Programa Roda Viva.

Por fim, compreender a maneira como a mídia realiza essas coberturas midiáticas é de suma importância para a sociedade, para as empresas e para os profissionais da comunicação. Esse processo interfere diretamente no consumo por parte do público e na realização das produções jornalísticas pelos veículos de comunicação.

O público diariamente se torna cliente de diferentes organizações, dessa forma, acompanhar o que acontece com elas, através da mídia, é direito do consumidor. De acordo com Forni (2022) nenhuma organização quer sofrer abalos na reputação, por isso, identificar a forma como a mídia trabalha as crises é fundamental no processo para consolidar uma boa imagem, buscando se estabelecer e manter se competitiva.. A equipe de comunicação das organizações tem papel indispensável no momento de administrar crises. Para os profissionais de comunicação, presentes no ambiente midiático, assim como expresso por Leal (2014), a atividade jornalística é construtora da realidade, a partir do modo como narra os acontecimentos, por isso, entender o processo da construção noticiosa de crises organizacionais, corrobora com a entrega dessa realidade para o público de maneira mais assertiva.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALEMI, Flavia. **Nubank (NUBR33) perdeu US\$ 1,2 bi em valor de mercado e já vale menos que o Banco do Brasil (BBAS3)**. 2022. Disponível em: <<https://www.seudinheiro.com/2022/bolsa-dolar/nubank-nubr33-perde-1-2-bi-em-valor-de-mercado-e-vale-menos-que-banco-do-brasil-bbas3-flal/>> . Acesso em: 06 de nov. de 2022.

ANDRADE, Jenne. **Nubank é o banco mais utilizado pelos jovens no Brasil**. Estadão, 2022. Disponível em: <<https://investidor.estadao.com.br/comportamento/nubank-banco-mais-utilizado-jovens-brasil#:~:text=A%20popularidade%20do%20Nubank%20>>. Acesso em: 06 de nov. de 2022.

BARBEIRO, Herodoto. **Crise e comunicação corporativa**. São Paulo, SP: Globo. 2010.

BARROS, Antonio *et al.* **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BASTOS, Fernanda de Oliveira *et al.* **Identidade, imagem e reputação: processo de construção de sentido no contexto das organizações**. Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional , [s. l.], 15 ago. 2012.

BBC. **Por que Nubank perdeu quase 6% do valor depois de chegar a banco mais valioso do país**. 2022. Disponível em <<https://www.bbc.com/portuguese/brasil-61432538#:~:text=%20O%20que%20a%20gente%20vem,divulgados%20no%20in%C3%ADcio%20de%20maio>>. Acesso em: 10 de nov. de 2022.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: políticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009.

CHINEM, Rivaldo. **Introdução à Comunicação Empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2010.

Cultura, Uol. Roda Viva. Disponível em. <<https://cultura.uol.com.br/programas/rodaviva/>>. Acesso em: 10 de nov. de 2022.

DA SILVEIRA, Guaracy Carlos *et al.* **Introdução ao jornalismo**. Porto Alegre: SAGAH, 2018.

DUARTE, Jorge *et al.* **Assessoria de Imprensa e relacionamento com a mídia**. São Paulo: Atlas, 2018.

Estadão (1E). **De mulheres nas finanças ao Pix: As ideias defendidas pelo Nubank**. 2020. Disponível em: <https://investidor.estadao.com.br/mercado/cristina-junqueira-nubank-roda-viva/>. Acesso em: 03 de fev. de 2023

Estadão (2E). **Nubank pede desculpas e diz que vai reforçar busca por lideranças negras**. 2020. Disponível em: <<https://www.estadao.com.br/link/nubank-pede-desculpas-e-diz-que-vai-reforcar-busca-por-lderancas-negras/>>. Acesso em: 03 de fev. de 2023

Estadão (3E). **Nubank diz que errou e se compromete com diversidade racial**. 2020. Disponível em: <<https://investidor.estadao.com.br/comportamento/nubank-diz-que-errou-e-se-compromete-com-diversidade/>> . Acesso em: 03 de fev. de 2023

Estadão (4E). **Caso Nubank: precisamos falar sobre racismo no ecossistema da tecnologia**. 2020. Disponível em: <<https://www.estadao.com.br/link/felipe-matos/caso-nubank-precisamos-falar-sobre-racismo-no-ecossistema-de-tecnologia/>>. Acesso em: 03 de fev. de 2023

Estadão (5E). **Após polêmica, Nubank financiará educação de programadores negros**. 2020. Disponível em: <<https://investidor.estadao.com.br/comportamento/nubank-financiara-educacao-de-programadores-negros/>>. Acesso em: 03 de fev de 2023

Estadão (6E). **Após polêmica, Nubank anuncia R\$ 20 mi para ações de diversidade e inclusão racial.** Disponível em: <<https://www.estadao.com.br/link/inovacao/apos-polemica-nubank-anuncia-r-20-mi-para-acoes-de-diversidade-e-inclusao-racial/>> Acesso em: 03 de fev. de 2023

Estadão. **Estadão faz 148 anos. Veja a primeira edição e conheça a história do jornal.** 2023. Disponível em <<https://www.estadao.com.br/acervo/estadao-faz-148-anos-veja-a-primeira-edicao-e-conheca-a-historia-do-jornal/#:~:text=Fundado%20em%201875%20com%20ideais,a%20circular%20em%20S%C3%A3o%20Paulo.>> Acesso em 26 de nov. de 2022

Exame. **Nubank recebe mais de R\$ 200 milhões em seu 4º aporte.** Exame, 2016. Disponível em: <https://exame.com/pme/nubank-ganha-mais-de-r-200-milhoes-em-mais-um-aporte/>. Acesso em: 20 de dez. de 2022. Acesso em 15 de nov. de 2022.

Exame. **O que Cristina Junqueira aprendeu sobre liderança feminina e todo mundo deveria saber.** Exame, 2021. Disponível em: <<https://exame.com/colunistas/cristina-junqueira/o-que-cris-junqueira-aprendeu-sobre-lideranca-feminina-e-todo-mundo-deveria-saber/>>. Acesso em 15 de nov. de 2022

FERREIRA, Patricia; MALHEIROS, Gustavo. **Comunicação Empresarial: Planejamento, aplicação e resultados.** São Paulo: Atlas, 2016.

FLATLEY, Marie *et al.* **Comunicação Empresarial.** 2. ed. Porto Alegre: AMGH, 2015.

Folha de São Paulo (1F). **Fundadora do Nubank pede desculpas por dizer ser difícil contratar negros.** 2020. Disponível em <<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2020/10/fundadora-do-nubank-pede-desculpas-por-dizer-ser-dificil-contratar-negros.shtml>> Acesso em: 02 de fev. de 2023

Folha de São Paulo (2F). **Fala de fundadora do Nubank sobre negros mostra incompreensão, diz especialistas.** 2020. Disponível em:

<<https://www1.folha.uol.com.br/colunas/painelsa/2020/10/fala-de-fundadora-do-nubank-sobre-negros-mostra-incompreensao-dizem-especialistas.shtml>> Acesso em: 02 de fev. 2023.

Folha de São Paulo (3F). **Nubank reconhece erro e anuncia medida para elevar presença de negros na equipe.** 2020. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/colunas/painelsa/2020/10/nubank-reconhece-erro-e-anuncia-medida-para-elevar-presenca-de-negros-na-equipe.shtml>>. Acesso em: 02 de fev. de 2023

Folha de São Paulo (4F). **‘Vamos sair da pandemia melhores do que entramos’, diz fundadora do Nubank.** 2020. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2020/10/vamos-sair-da-pandemia-melhores-do-que-entramos-diz-fundadora-do-nubank.shtml>>. Acesso em: 02 de fev. de 2023

Folha de São Paulo (5F). **Nubank busca nomes para diretoria de diversidade.** 2020. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/colunas/painelsa/2020/11/nubank-busca-nomes-para-diretoria-de-diversidade.shtml>>. Acesso em: 02 de fev. de 2023

Folha de São Paulo (6F). **Após polêmica com a fundadora, Nubank investe R\$ 20 milhões em inclusão racial.** Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/colunas/painelsa/2020/11/apos-polemica-com-fundadora-nubank-investe-r-20-milhoes-em-inclusao-racial.shtml>>. Acesso em: 02 de fev. de 2023

Folha de São Paulo. **História da Folha.** Disponível em <https://www1.folha.uol.com.br/institucional/historia_da_folha.shtml?fill=4>. Acesso em: 25 de nov. de 2022.

FONSECA, Mariana. **Nubank recebe mais de R\$200 milhões em seu 4º aporte.** Exame, 2016 Disponível em: <<https://exame.com/pme/nubank-ganha-mais-de-r-200-milhoes-em-mais-um-aporte/>>

FORNI, João. **Gestão de crises e comunicação.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

G1. **App do Nubank tem instabilidade e serviços fora do ar; cliente reclamam.** 2022. Disponível em

<<https://noticias.r7.com/tecnologia-e-ciencia/aplicativo-do-nubank-passa-por-instabilidade-na-terca-feira-5-05102022>>. Acesso em 06 de dez. de 2022.

G1. Nubank lança plataforma com dicas de proteção para evitar golpes, roubos e fraudes. 2022. Disponível em. <<https://g1.globo.com/economia/noticia/2022/08/25/nubank-lanca-plataforma-com-dicas-de-protecao-para-evitar-golpes-roubos-e-fraudes.ghtml>> Acesso em: 06 de dez. de 2022

KUNSCH, Margarida (org.). **Comunicação Organizacional: Linguagem, gestão e perspectivas.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

LEAL, Bruno Souza *et al.* **Para entender o jornalismo.** Belo Horizonte: Autêntica, 2014.

Nubank (a). **Sobre o Nu.** Disponível em: <<https://international.nubank.com.br/pt-br/sobre/>> Acesso em: 05 de nov. de 2022.

Nubank (b). **O tamanho da revolução roxa.** Disponível em <<https://blog.nubank.com.br/boasvindas/solidez-e-tecnologia/>>. Acesso em: 05 de nov. de 2022.

Nubank (c). **O que é o Nubank?** 2018. Disponível em <<https://blog.nubank.com.br/nubank-o-que-e/>>. Acesso em: 05 de nov. de 2022.

Nubank (d). **Por que o Nubank chama Nubank?** 2020. Disponível em <<https://blog.nubank.com.br/por-que-nubank-chama-nubank/>>. Acesso em: 05 de nov. de 2022.

Nubank (e). **O Nubank é um banco?** 2020. Disponível em <<https://blog.nubank.com.br/o-nubank-e-um-banco/>>. Acesso em: 10 de nov. de 2022.

Nubank (f). **Cristina Junqueira é eleita uma das melhores mais importantes do mundo das fintechs.** 2020. Disponível em <<https://blog.nubank.com.br/o-nubank-e-um-banco/>>. Acesso em: 10 de nov. de 2022.

R7. **Aplicativo do Nubank passa por instabilidade nesta quarta-feira (5)**. 2022. Disponível em <https://noticias.r7.com/tecnologia-e-ciencia/aplicativo-do-nubank-passa-por-instabilidade-nesta-quarta-feira-5-05102022>> Acesso em: 15 de dez. de 2022.

RODA Viva | Cristina Junqueira | 19/10/2020. Roda Viva: TV Cultura, 2020. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=2vYX8B-Ro7M&t=2137s>. Acesso em: 10 jan. 2023.

RODRIGUES, Rodrigo. **Após ter celular furtado, morador de SP acumula R\$ 143 mil de prejuízo em operações bancárias feitas por criminosos**. G1, 2022. Disponível em <https://g1.globo.com/sp/sao-paulo/noticia/2022/05/06/apos-ter-celular-furtado-morador-de-s-p-acumula-r-143-mil-de-prejuizo-em-operacoes-bancarias-feitas-por-criminosos.ghtml>> Acesso em: 15 de dez. de 2022.

SACCOL, Tércio *et al.* **Assessoria de Comunicação**. Porto Alegre: SAGAH, 2020.

SILVA, Gislene. **Para pensar critérios de noticiabilidade. Estudos em Jornalismo e Mídia** : Vol. II, [s. l.], 9 mar. 2023.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, poder, comunicação, crise e imagem: Fundamentos das organizações do século XXI**. 2. ed. São Paulo: Cengage learning, 2012.

TRAQUINA, Nelson. **Teorias do jornalismo**. 2. ed. Florianópolis: Insular 2005

TRAQUINA, Nelson. **Teorias do jornalismo. A tribo jornalística – uma comunidade interpretativa transnacional**. Florianópolis: Insular, 2005.

WOLF, Mauro. **Teorias da comunicação de massa**. São Paulo: Martins Fontes: 2003.

ANEXO I - Textos das matérias Folha de São Paulo e Estadão

Matéria 1F - Folha de São Paulo

Publicada em: 21/10/2020 às 01h08

Fundadora do Nubank pede desculpas por dizer ser difícil contratar negros

Cristina Junqueira afirmou no programa Roda Viva que empresa não pode nivelar por baixo

A cofundadora do Nubank Cristina Junqueira publicou um vídeo em suas redes sociais nesta terça-feira (20) em que pede desculpas por ter dito, durante o programa Roda Viva, da TV Cultura, que a contratação de profissionais negros é difícil e que a empresa não pode "nivelar por baixo".

"Ontem, eu estive no Roda Viva [...] Teve um trequinho do que eu falei lá que infelizmente não repercutiu tão bem. E eu queria dizer que falar de diversidade racial, gente, não é fácil", disse Junqueira.

"Querida pedir desculpas, [porque] acho que não me expressei da melhor maneira. É super importante a gente ter uma comunicação clara. Querida agradecer todo o feedback que está vindo, a repercussão que isso está tendo porque todo mundo tem o que aprender", afirmou.

Na segunda-feira (19), ao ser entrevistada pelo programa Roda Viva, a cofundadora do Nubank afirmou que a empresa tem uma subrepresentatividade racial, mas que está buscando há algum tempo contornar a situação. Ao ser questionada se as exigências da companhia na hora da contratação não estariam travando essa maior representatividade, a cofundadora da fintech disse que a empresa investe em formação para não nivelar por baixo.

"Não dá para também nivelarmos por baixo. Por isso que queremos fazer investimento em formação. Criamos um programa gratuito, que chama diversidados, que vamos ensinar ciência de dados para pessoas que querem entrar nisso, e nós vamos capacitar essas pessoas", disse.

"Não adianta colocarmos alguém para dentro [da empresa] que depois não vai ter condição de trabalhar com as equipes que temos, de se desenvolver, de avançar na sua carreira, depois não vai ser bem avaliado. Daí não estamos resolvendo um problema, estamos criando outro."

A fala de Junqueira repercutiu nas redes sociais, onde representantes de movimentos e empreendedores negros comentaram a afirmação da empresária.

"Quando não se reconhece que existe uma dívida histórica com grupos minorizados, a 'justificativa' é sempre a mesma: 'eles não chegam', 'não estão preparados', 'nivelar para baixo'", disse Maitê Lourenço, fundadora e presidente da BlackRocks Startups.

"A desculpa de que não se encontra ou não tem como suprir exigências com os candidatos negros é no mínimo reducionista pautada na ineficiência do processo de procura destes profissionais", afirmou Nina Silva, presidente do movimento Black Money.

Matéria 2F - Folha de São Paulo

Publicada em: 21/10/2020 às 18h13

Fala de fundadora do Nubank sobre negros mostra incompreensão, dizem especialistas

Cristina Junqueira disse que não dá para 'nivelar por baixo'

A fundadora do Nubank, Cristina Junqueira, foi às redes sociais se desculpar pelas declarações que fez em entrevista ao Roda Viva nesta semana sobre o aumento da presença de negros na equipe do banco, mas a avaliação de especialistas no tema é que a fala dela demonstra que falta compreensão do momento histórico para alguns líderes empresariais.

"Não dá para a gente também, né, nivelar por baixo. Por isso que a gente quer fazer esse investimento em formação. A gente criou um programa gratuito, que chama diversidades, em que a gente vai ensinar ciência de dados para pessoas que querem entrar nisso, e a gente vai capacitar essas pessoas", disse Junqueira ao ser questionada se o grau de exigência da seleção é uma barreira de entrada para profissionais negros.

Liliane Rocha, da consultoria Gestão Kairós, diz que é um engano afirmar que faltam negros qualificados para ocupar vagas de destaque. "Isso não é mais verdade. Tivemos a lei de cotas nas universidades, que permitiu a formação de profissionais brilhantes para o mercado. Esse grupo existe e ficou muito incomodado com a fala da empresária", afirma.

Para Ricardo Salles, da Mais Diversidade, a inclusão depende de uma ação consciente da empresa. Segundo ele, em vez de baixar o nível das exigências, as companhias deveriam avaliar se os pré-requisitos reconhecidos como motivo da exclusão são realmente necessários para as vagas.

"Uma empresa que contrata um jovem negro que não tem inglês, porque não teve acesso a um curso, não está fazendo nenhum favor. Ela deve contratar porque ele tem potencial e muito a acrescentar se preencher essa lacuna", afirma Salles.

Matéria 3F - Folha de São Paulo

Publicada em: 25/10/2020 às 17h10

Nubank reconhece erro e anuncia medida para elevar presença de negros na equipe

Fundadores da companhia prometem apresentar agenda de diversidade em novembro

Após a repercussão negativa da entrevista da cofundadora do Nubank Cristina Junqueira ao programa "Roda viva" na última semana, em que a executiva disse que a empresa não poderia se nivelar por baixo para buscar maior diversidade racial, a companhia anunciou medidas para ampliar a participação de negros na empresa.

Em texto assinado por seus fundadores com o título "O Nubank Errou", a companhia diz ter firmado acordo com o Instituto Identidades do Brasil como primeiro passo em sua transformação. Os empresários afirmam que o objetivo é ampliar o entendimento sobre o tema, firmar o engajamento público e acelerar a promoção da igualdade racial.

Os fundadores do Nubank também afirmam que a equipe de recrutamento dedicada a ampliar a inclusão na companhia irá dobrar de tamanho.

Os empresários dizem estar desenhando uma agenda real com ações concretas e ambiciosas de transformação na área de diversidade racial, que será apresentada em novembro.

O Guiabolso está preparando um serviço que permite o pagamento de boletos bancários repartindo o gasto entre diferentes contas cadastradas em seu serviço, segundo Thiago Alvarez, presidente da empresa.

O empresário estima que o open banking pode levar os clientes a usarem várias contas ao mesmo tempo, o que impulsionaria os serviços para gerenciá-las.

Matéria 4F - Folha de São Paulo

Publicada em: 27/10/2020 às 23h15

‘Vamos sair da pandemia melhor do entramos’ diz fundadora do Nubank

Fintech brasileira que conquistou espaço para empreendedores financeiros chega a abrir mais de 40 mil contas por dia

Responsável pelo maior caso de sucesso de uma fintech no Brasil, Cristina Junqueira acredita que, apesar de temores, a empresa saiu da pandemia melhor do que entrou.

Segundo ela, o auxílio emergencial e o fato de as pessoas estarem em casa, gastando menos, ajudaram a segurar a inadimplência. Ao mesmo tempo, a procura por serviços digitais, inclusive financeiros, aumentou vertiginosamente.

Internamente, a equipe foi rápida em se adaptar ao home office - todo o escritório passou a trabalhar de casa antes mesmo de a quarentena ser decretada em São Paulo, onde fica a sede da empresa. "Estamos com indicadores melhores do que ano passado a esta altura."

Em 2019, o Nubank recebeu o título de primeiro "decaórnio nacional". O termo é uma multiplicação por 10 de outro rótulo do mercado, o unicórnio, usado para as empresas que passam a valer US\$ 1 bilhão. Naquele momento, o Nubank chegava à casa dos US\$ 10 bilhões, desafiando o que era visto como um sistema inatingível, o bloco dos grandes bancos do país.

Hoje, com mais de 30 milhões de clientes, uma média de 40 mil novas contas abertas por dia, mais de R\$ 20 bilhões depositados em contas correntes e escritórios no México, na Argentina e na Alemanha, o Nubank avança no mercado, com três grandes aquisições feitas neste ano: a Plataformatec, a Cognitect e a Easynvest.

A entrevista com Cristina Junqueira foi feita antes da declaração ao programa Roda Viva, pela qual foi acusada de racismo. Na ocasião ela afirmou que "não dá para nivelar por baixo", ao falar da dificuldade de contratar funcionários negros qualificados.

Junqueira não quis retomar o assunto e a assessoria da Nubank encaminhou a carta em que os fundadores afirmam que erraram e anunciam parceria com o Instituto Identidades do Brasil (ID_BR) "como primeiro passo nessa jornada de aprendizado e transformação".

Como nasceu a ideia da Nubank?

Tudo começou com David Vélez, nosso CEO [Chief Executive Officer, caro que em inglês equivale a presidente da empresa no Brasil]. Ele era investidor em startups e trabalhava para um dos maiores fundos de venture capital [capital de risco] do mundo, o Sequoie Capital. Eles olhavam para a América Latina e viam tanto potencial, tantos problemas, tantas oportunidades, então pediram para o David vir ao Brasil abrir um escritório da Sequoie e avaliar investimentos.

Só que ele ficou dez anos olhando e chegou à conclusão de que não tinha onde investir. Até 2010, 2012, no Brasil, umas poucas startups estavam copiando aplicativos de fora ou voltadas para e-commerce, sem ideias originais, coisas muito básicas. Tanto que o Sequoie decidiu não mais operar no Brasil. Foi para Índia, China, e dizia que o ecossistema brasileiro não tinha empresa original, não tinha talentos, não tinha desenvolvedores.

Por que essa avaliação?

Veja, a USP forma 40 engenheiros de computação por ano, enquanto a China forma milhões. Não tinha como este país ter um ecossistema de startups muito desenvolvido. Então, eles foram embora. Mas o David dizia que não havia falta de oportunidade, o que não havia eram pessoas montando empresas de tecnologia com uma visão ambiciosa. Ele resolveu ficar no Brasil para montar uma startup aqui. E o Sequoie até colocou o capital inicial, seed [semente], para começar.

como foi esse o começo?

Não havia um ecossistema de startups mesmo no Brasil, não tinha aceleradora, campus, mesmo as grandes empresas de tecnologia estavam começando aqui e não tinham presença tão grande. Não tinham investimentos. Algumas palavras como unicórnio, não eram conhecidas, nem se falava em fintech na época. Começamos de fato num ambiente muito árido, até para contratar. Hoje está na moda. Você vai numa faculdade e todo mundo diz que

quer trabalhar em startup, quer empreender. Na época, não era assim. Pegamos, de fato, outra fase.

E hoje, como vê o ecossistema?

Hoje, sete anos e meio depois, muita coisa mudou. Nós sabemos que a nossa existência teve um papel muito grande para isso, principalmente no contexto das fintechs, porque ter um caso de sucesso anima muitos empreendedores, muitos investidores, muitas pessoas a trabalharem em startups e a construírem suas carreiras nessa direção.

E como foi avançar no mercado de fintechs?

No setor de serviços financeiros, quando começamos, todo mundo falava 'vocês são loucos, não dá para competir com os bancos'. Parecia que eles eram as vacas sagradas, e nós mostramos que dá para competir. Muitas outras vieram depois.

Hoje, o Brasil tem mais de 500 fintechs que começaram depois disso. Então, o balanço é muito positivo. Mostramos que é possível competir mesmo em setores que são muito regulados, que têm líderes muito poderosos e que para o desenvolvimento das pessoas também é um caminho muito interessante. Foi uma grande mudança.

Como vê as mudanças provocadas no mercado financeiro com a entrada desses novos modelos? Acredita que ainda há espaço para o sistema tradicional se sobrepor?

Quando começamos, tínhamos a ambição de ser referência. Pensávamos: 'Vamos reinventar a expectativa das pessoas em relação a como ser tratado como consumidor.' E é muito do que a gente fez, as pessoas falam muito "por que as outras empresas não são como vocês", a gente se tornou uma barra, todo mundo que entra quer ser o Nubank daquele setor, daquele nicho. Mas com isso vem muita expectativa de como se trata o cliente, de uma comunicação clara, transparente, tecnologia bacana que funcione, seja confiável e segura. É uma referência importante.

E como é a relação, hoje, com o sistema financeiro tradicional?

Estamos nesse mercado, então temos que ter uma relação com os bancos. Às vezes, a empresa precisa fazer uma operação que precisa do banco, mas é uma relação respeitosa, de concorrência.

No início, eles nos olhavam com certa curiosidade, certo ceticismo, diziam que bonitinho esse negócio que eles estão fazendo, mas já já desistem porque este negócio é muito difícil, já já eles tomam uma fraude muito grande, desistem, vão ver que é difícil dar crédito, que tem inadimplência muito grande, eles vão parar – e viram que a gente não parou. Pelo contrário, hoje estamos atendendo 30 milhões de clientes no Brasil somos já a quinta maior instituição financeira do país. Então, não dá mais para nos ignorar.

Mas, ao mesmo tempo o que vemos é que é muito difícil. Quando você é uma instituição centenária, com 100 mil funcionários, milhares de agências para todo lado, aqueles processos burocráticos de décadas, aqueles sistemas ligados antigos, por mais que queiram fazer diferente, é difícil. Ainda vai bastante tempo.

Quais os planos do Nubank, hoje, depois deste período de pandemia?

A gente entrou muito cauteloso na pandemia. Por mais que brinquemos que nunca vimos o Brasil indo bem, nós nascemos em 2013, no fundo do poço do governo Dilma em termos econômicos, numa recessão profunda. De fato, a pandemia foi algo muito único, não tinha precedente. Então, havia uma expectativa de que haveria um choque muito grande, principalmente de inadimplência, por causa do desemprego, e da queda na atividade econômica.

Mas estamos saindo muito melhor do que entramos, porque do ponto de vista de inadimplência, claro que no primeiro mês vimos algum impacto, mas de lá para cá, um pouco pelo auxílio emergencial do governo, também as pessoas consumindo menos ficando em casa, sobra um pouco mais para pagar as contas.

E qual foi o resultado disso?

Estamos com indicadores melhores do que ano passado a esta altura. Entramos num ritmo de abrir mais de 40 mil contas por dia desde que a pandemia começou, crescimento muito acelerado, o uso de tecnologias digitais acelerou muito, estamos vendo as pessoas usarem o cartão virtual muito mais, usarem nossa conta digital muito mais.

Vemos, de fato, uma migração muito grande dos bancos tradicionais para nós, era um fenômeno que já vinha acontecendo, mas que se intensificou com a crise. Vimos uma adoção até por públicos que tradicionalmente não atendíamos tanto, por exemplo, abrimos mais de 30 mil contas por mês para clientes acima de 60 anos, que historicamente era um público que adotava tecnologias novas em ritmo mais lento.

Além disso, internamente, nos obrigamos a fazer coisas de jeito diferente, então fomos uma das primeiras empresas do Brasil a ir 100% remoto muito rápido, dia 11 ou 12 de março estávamos com toda a equipe trabalhando em casa, sem um soluço.

Muito rapidamente criamos métricas, painéis de monitoramento muito rápido, de inadimplência, que antes olhávamos uma vez por mês e agora temos que olhar todo dia, se houver algum problema pegamos rápido. Então, criamos toda uma infraestrutura de monitoramento muito mais ágil e precisa.

Ou seja, estamos saindo mais fortes e maiores dessa crise, com um crescimento de 20 milhões de clientes para 30 milhões, um crescimento de 50% na primeira metade do ano.

E os planos para os próximos meses?

Estamos muito animados com a expectativa do mercado de investimentos, em um momento de juros muito baixos, e vemos um crescimento muito grande de brasileiros que querem aprender mais sobre investimentos e buscam alternativas melhores.

Adquirimos a Easyinvest, que já chegou com uma liderança no mercado de plataforma digital de investimentos, estamos ansiosos à espera da aprovação das autoridades, queremos muito que nossos clientes tenham acesso a esses produtos de investimento que ainda não tínhamos.

Também temos expectativa muito alta em relação ao Pix, temos um time de mais de 100 pessoas que vem trabalhando há mais de dois anos só nessa agenda de open banking e Pix , então temos a expectativa de trazer muita agilidade, muita eficiência.

Open banking também tem marcos regulatórios para o ano que vem super interessantes, para o cliente ter mais controle de para onde vão seus dados, com quem que ele quer dividir seus dados, não ser mais refém de uma ou outra instituição.

Matéria 5F - Folha de São Paulo

Publicada em: 12/11/2020 às 10h04

Após polêmica com fundadora, Nubank investe R\$ 20 milhões em inclusão racial

Banco diz que passou as últimas semanas refletindo sobre o tema

Depois da declaração polêmica de sua fundadora, Cristina Junqueira, sobre diversidade na equipe, o Nubank lança nesta quinta (12) um grande programa de inclusão racial.

Em uma carta assinada pelos fundadores David Vélez, Edward Wibl, além de Junqueira, o banco diz que avançou muito pouco na pauta racial e não se moveu na velocidade exigida pela sociedade.

"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", diz a carta do banco.

A debate racial se impôs à pauta do Nubank após uma fala de Cristina Junqueira durante sua entrevista ao programa Roda Viva no mês passado. Na ocasião, a executiva disse que a empresa não poderia se "nivelar por baixo" para buscar maior diversidade.

Agora, o banco anuncia que vai investir R\$ 20 milhões no tema. Entre outras medidas, a empresa começou a fazer uma revisão das práticas de RH, ampliou a equipe de inclusão para 12 pessoas, vai lançar um programa de treinamento e mentoria, além de um link na internet para incentivar profissionais negros a se inscreverem nos processos seletivos.

Matéria 6F - Folha de São Paulo

Publicada em: 15/11/2020 às 23h02

Nubank busca nomes para diretoria de diversidade

Assunto entrou na pauta do banco após fala polêmica de fundadora

O Nubank, que na semana passada anunciou que vai ter um time de 12 pessoas trabalhando exclusivamente em diversidade e inclusão para atrair profissionais de grupos sub-representados, segue à procura dos nomes de executivos negros para a diretoria e o conselho.

O assunto entrou na pauta do banco depois de uma declaração polêmica de sua fundadora, Cristina Junqueira, sobre diversidade na equipe. Na semana passada, a empresa lançou um grande programa de inclusão racial.

No anúncio, o banco disse que vai investir R\$ 20 milhões no tema. Entre outras medidas, a empresa começou a fazer uma revisão das práticas de RH, ampliou a equipe de inclusão para 12 pessoas, vai lançar um programa de treinamento e mentoria, além de um link na internet para incentivar profissionais negros a se inscreverem nos processos seletivos.

Matéria 1E - Estadão

Publicada em: 20/10/2020 às 17h50

De mulheres nas finanças ao Pix: As ideias defendidas pelo Nubank

Cristina Junqueira, co-fundadora do maior banco digital do mundo, esteve no centro do Roda Viva, onde falou sobre questões de gênero, raça e política

A empresária Cristina Junqueira foi a entrevistada do programa Roda Viva, da TV Cultura, na segunda-feira (19). Em uma hora meia de entrevista, a empresária manteve o tom ameno até em assuntos mais espinhosos, como raça e política econômica do atual governo brasileiro.

Junqueira reconheceu um calco na empresa, que é a pouca representatividade de raça. Mas ela foi enfática ao dizer que o Nubank possui diversidade de gênero no quadro de funcionários, com 43% de representação feminina, e sexual, com 30% de representação LGBTQIA+.

Ainda assim, a empresária afirma que a fintech nunca precisou de uma ação afirmativa, como o caso polêmico da Magazine Luiza (MGLU3), que enfrentou forte resistência para lançar um programa de trainee apenas para negros.

“Nunca precisamos recorrer a cotas”, disse Junqueira. “O que temos feito é investir em formação para garantir que o acesso a candidatos seja o mais diversos possível e que essas

pessoas tenham espaço dentro da organização para continuar o seu desenvolvimento, incluindo posições de liderança.”

Para a co-fundadora do “roxinho”, além de formação continuada, a empresa aposta em grupos de recrutamento focados em minorias sub-representadas para as funções de todos os níveis e um maior número de candidatos por vaga.

Questionada se o alto grau de exigência não é o impedimento para a vacância de cargos de liderança propostos pela própria fintech para pessoas negras, a empresária afirma que não se pode “nivelar por baixo”, sob o risco de se criar “outro problema”.

“Não adianta colocar para dentro alguém que depois não vai ter condição de se desenvolver e trabalhar com as equipes que a gente tem, e depois não vai ser bem avaliada. Aí não estamos resolvendo um problema, estamos criando outro”, disse Junqueira.

“Em condições iguais, o mundo vai favorecer um homem”

Nome forte do empreendedorismo feminino, Junqueira assegura que a fintech se diferencia no mercado porque ela estava desde a fundação, em 2013. Para ela, as mulheres precisam se tornar melhores do que os homens porque a luta por condições iguais no mercado de trabalho, ainda que necessária, é muito longa.

“Infelizmente, a realidade é que, em condições iguais, o mundo vai favorecer um homem. O que eu falo para todas as mulheres que trabalham comigo é: não estejam em condições iguais, sejam melhores. Não é justo, mas eu não tenho tempo para esperar o mundo se tornar igual para a minha carreira avançar”, diz a co-fundadora do banco digital.

Mãe de duas filhas, a empresária destaca que é importante continuar avançando na direção da igualdade e dar as mesmas oportunidades para meninos e meninas desde o começo da educação.

“É preciso mostrar que existem diversas possibilidades, que não precisa se reduzir aos estereótipos. A realidade que encaramos hoje no mercado de trabalho é que não há igualdade”, afirma Junqueira, que se formou em engenharia e fez carreira em diversos players do mercado financeiro.

Longe de brigas políticas

Se diversos empresários não se intimidam em participar do debate político, por exemplo, sobre reformas no Congresso, no Nubank a diretriz é priorizar apenas questões relacionadas à atividade da empresa, mas de forma neutra.

“Temos muita coisa para fazer, nosso maior gargalo é gente. Não faz o menor sentido desperdiçar os nossos recursos, que são tão escassos, falando de coisas que não temos o menor controle”, defende Junqueira.

A empresária diz que a empresa possui um time de políticas públicas, que colabora nos debates de assuntos estratégicos, como regulação do Pix, open banking e segurança cibernética.

“Sabemos que é ótimo ter um ambiente macroeconômico positivo. Mas desde que fundamos o Nubank só vimos desastre”, diz Junqueira. “Fomos fundados em 2013, no fundo do poço da maior recessão que o Brasil já viu. E quando se achava que ia melhorar a situação, veio a pandemia. Brincamos até como vai ser [para a empresa] quando a economia for bem”.

Pix

Ao falar sobre Pix, contudo, a co-fundadora da fintech se mostrou desfavorável à proposta do ministro da Economia, Paulo Guedes, de criar um imposto sobre transações digitais, vista como uma nova espécie de CPMF.

“Esse é um governo que foi eleito, teoricamente, falando de não aumentar carga tributária, que no Brasil já é bastante alta. O governo sempre pode criar novos impostos. A discussão é se essa é a decisão mais inteligente”, ponderou Junqueira.

Na avaliação da empresária, o Pix deverá substituir sobremaneira o uso do dinheiro, o que deverá trazer mais formalização para diversos pagamentos que, atualmente, não estão circulando na economia formal. “Isso naturalmente deve trazer um aumento de arrecadação. Talvez haja um caminho para não onerar o sistema com a criação de mais um imposto”, diz Junqueira.

Questionada se o Pix deve afetar os negócios da fintech, Junqueira diz que “empresas realmente inovadoras são aquelas que querem que o futuro chegue logo”. A previsão é que a operação do Pix comece no próximo dia 16 de novembro.

“O Pix é uma ‘nubancarização’ do mercado. Nascemos com essa cabeça das coisas serem instantâneas, grátis, funcionando 24h por dia, sete dias por semana. Apesar de agora ter uma regulamentação que obriga todas as instituições financeiras a funcionarem de maneira instantânea para transações, ainda vai ter muito espaço para se diferenciar”, diz.

Participação no mercado de investimentos

Recentemente, o Nubank anunciou a compra da Easynvest, um grande passo da fintech rumo ao varejo de investimentos. Para a empresa, que surgiu como um “grupo de inconformados” com a indústria de bancos tradicionais, ainda há muito o que se avançar no mercado de investimentos.

“A grande competição é tirar esse dinheiro todo que está na poupança, nesse monte de CDB rendendo 80% do CDI e fundo DI cobrando 3%, 4% de [taxa] administração. Isso tem que acabar”, critica Junqueira.

A empresa, contudo, dá poucos detalhes sobre como espera atuar neste mercado. Inclusive, a expectativa ainda é pela aprovação da compra da Easynvest pelos órgãos reguladores, no caso, o Banco Central e o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade).

Matéria 2E - Estadão

Publicada em: 25/10/2020 às 21h41

Nubank pede desculpas e diz que vai reforçar busca por lideranças negras

O Nubank publicou na tarde deste domingo, 25, uma carta em que admite ter errado no que diz respeito às questões raciais dentro da empresa. “A diversidade foi sempre, sim, parte da nossa cultura. O equívoco foi achar que ter o valor por si só bastava”, escreveram os três cofundadores da empresa – David Vélez, Cristina Junqueira e Edward Wible –, em texto publicado no blog da fintech.

O documento surge como segunda tentativa da empresa de se retratar após uma declaração de Cristina Junqueira durante o programa *Roda Viva*, da TV Cultura. Entrevistada na última segunda-feira, 19, ela disse que o Nubank não possuía políticas afirmativas de contratação de pessoas negras, tal como fez o Magazine Luiza recentemente em seu programa de trainee. Segundo Junqueira, o nível da empresa é alto e uma política dessas poderia “nivelar por baixo” a companhia.

A frase causou repercussão nas redes sociais, com inúmeros internautas acusando o Nubank de hipocrisia e racismo – a empresa costuma se vender como defensora da diversidade no mercado de trabalho. A posição aparece ressaltada na carta deste domingo. “Ficamos acomodados com o progresso que tivemos em estatísticas relativas à igualdade de gênero e LGBTQIA+. Repetidas, elas mascaravam a necessidade urgente de posicionamento ativo também na pauta antirracista.”

Durante a semana, Cristina Junqueira chegou a pedir desculpas pela declaração no *Roda Viva*, em um vídeo publicado em sua conta na rede social profissional LinkedIn. Agora, a empresa volta à carga, não só com a admissão de um erro, mas também com promessa de ações efetivas para melhorar sua postura na questão.

Na carta publicada neste domingo, os três cofundadores afirmam que fecharam uma parceria com o Instituto Identidades do Brasil (ID_BR) para “ampliar nosso entendimento sobre o tema, firmar nosso engajamento público e contínuo e acelerar a promoção da igualdade racial

no Nubank”. A companhia disse ainda que vai dobrar o time “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.”

Matéria 3E - Estadão

Publicada em: 26/10/2020 às 13h34

Nubank diz que errou e se compromete com diversidade racial

Na semana passada, a cofundadora Cristina Junqueira fez um comentário polêmico, dizendo que a fintech não poderia “nivelar por baixo”.

O Nubank lançou uma iniciativa para aumentar a presença de negros na liderança da empresa com o objetivo de atenuar as críticas feitas em redes sociais a comentários feitos por uma de suas fundadoras.

Em uma carta intitulada “O Nubank errou” divulgada no domingo, a fintech disse que a diversidade é um valor fundamental e prometeu definir metas até novembro para aumentar a inclusão racial.

Questionada em entrevista na semana passada se as exigências para trabalhar no Nubank não estavam limitando a inclusão de negros em sua liderança, a cofundadora Cristina Junqueira fez um comentário polêmico, dizendo que a fintech não poderia “nivelar por baixo”.

Leia também:

De mulheres nas finanças ao Pix: As ideias defendidas pelo Nubank

“Não adianta a gente colocar para dentro alguém que não vai ter condições de trabalhar com as equipes que a gente tem, se desenvolver, de avançar na sua carreira, depois não vai ser bem avaliado e aí a gente não está resolvendo o problema, a gente está criando outro.”

Os comentários desencadearam uma avalanche de críticas em redes sociais por parte de clientes do Nubank, que se disseram decepcionados e que vão cancelar suas contas e cartões de crédito emitidos pela empresa.

O Nubank, que tem como investidores TCV, Tencent Holdings, DST Global, Sequoia Capital, Dragoneer, Ribbit Capital, Kaszek e Thrive Capital, tem 30 milhões de clientes. Fundado no Brasil, o banco já se expandiu para o México e a Colômbia.

O Nubank alcançou o posto de fintech mais proeminente do Brasil oferecendo cartões de crédito gratuitos e levantando a bandeira da inclusão financeira.

Matéria 4E - Estadão

Publicada em: 28/10/2020 às 05h00

Caso Nubank: precisamos falar sobre racismo no ecossistema da tecnologia

Quanto mais branco é o ambiente em que convivemos, mais difícil fica entender o problema do racismo, porque ele sequer aparece

A recente entrevista da cofundadora do **Nubank**, Cristina Junqueira, para o programa **Roda Viva** rendeu muita repercussão no ecossistema de tecnologia. Sua resposta **sobre ações pró-diversidade da empresa**, dizendo que não poderia “nivelar por baixo” ao contratar pessoas de grupos minorizados, encheu as redes sociais. De um lado, uns apontavam para o **racismo** estrutural embutido na afirmação, reforçaria estigmas e preconceitos velados ao pressupor que as pessoas desse grupo seriam menos capazes que as demais. De outro, houve quem relativizasse a frase, dizendo que foi tirada do contexto ou até quem não visse ali motivo para tanta queixa.

O episódio trouxe para o debate uma discussão tão complexa quanto necessária, em especial para o ecossistema de tecnologia, formado majoritariamente por homens brancos. Segundo a Associação Brasileira de Startups, 51,6% das startups brasileiras não possuem sequer uma única pessoa negra no time. É um enorme contraste com a realidade do país, com mais de metade da população composta por negros e pardos, de acordo com o **IBGE**.

Como homem branco que sou, reconheço que estou aprendendo sobre a questão, mas entendo ser fundamental começar a conversa reconhecendo os próprios privilégios. Entendo que o cerne da problemática precisa começar por aqui.

Por sempre terem vivido na condição de privilegiados, boa parte dos brancos sequer se dá conta disso e muitos até negam o racismo, que dizem não enxergar. Quanto mais branco é o ambiente em que convivemos, mais difícil fica entender o problema, porque ele sequer aparece. Gostamos de pensar que alcançamos nosso lugar no mundo a partir do nosso próprio esforço, mas nos esquecemos que partimos de lugares muito diferentes. Reconhecer o próprio privilégio é desconfortável porque ele é o contrário à ideia de mérito. É uma vantagem dada, sem que se faça nada por isso.

O racismo estrutural tem esse nome justamente porque é parte da estrutura social, não se manifesta na atitude explícita de uma pessoa, mas no invisível funcionamento do sistema como um todo. Um bom exemplo está em um famoso estudo em que os economistas Bertrand e Mullainathan demonstraram que currículos cujo nome do candidato soava como de uma pessoa branca geravam 50% mais ligações para entrevistas que currículos idênticos, mas cujos nomes que soavam negros. Não se tratava de recrutadores sendo deliberadamente racistas, mas se utilizando de vieses inconscientes, que estão presentes o tempo todo no ambiente de trabalho.

Entendo que apesar de difícil, abrir espaço para esse diálogo é um passo importante no caminho de um ecossistema mais saudável e diverso e parabeno o Nubank pela resposta, dada em carta assinada pelas co-fundadores, em que reconhecem o problema e se comprometem a fazer mais ações concretas na busca por maior diversidade étnico racial na empresa. Essa não deve ser uma pauta exclusiva de grandes empresas como o Nubank e nem apenas de pessoas negras – ou de mulheres, LGBTQs e outros grupos minorizados – mas de todos nós. Não apenas porque é a coisa certa a se fazer, mas porque também gera maior capacidade de inovação nas empresas e como consequência, melhores resultados financeiros, como já foi demonstrado por diversas pesquisas. Espero que esse caso gere um exemplo a ser seguido por mais empresas de tecnologia, contribuindo para a construção de um ecossistema de tecnologia e uma sociedade melhor.

Matéria 5E - Estadão

Publicada em: 12/11/2020 às 13h31

Após polêmica, Nubank financiará educação de programadores negros

Questionada sobre as exigências para se trabalhar na fintech, a cofundadora afirmou que não poderia “nivelar por baixo”

Os fundadores do Nubank disseram nesta quinta-feira em uma carta que a instituição financiará a formação de 1.250 programadores negros, em decisão tomada após a fintech sofrer críticas a comentários da cofundadora Cristina Junqueira.

Em entrevista recente, Junqueira afirmou que o Nubank não poderia “nivelar por baixo” ao ser questionada se as exigências para se trabalhar na fintech não estavam limitando a inclusão de negros em sua liderança.

O Nubank vai investir 20 milhões de reais nas iniciativas para aumentar a representatividade de negros na empresa e também no setor como um todo.

Os fundadores David Vélez, Edward Wible e Junqueira disseram na carta que o Nubank também lançará em 2021 um programa de mentoria focado em candidatos negros, além de revisar suas práticas de recrutamento.

A instituição acrescentou, porém, que as pessoas formadas pelo programa não serão necessariamente contratadas pelo Nubank.

Matéria 6E - Estadão

Publicada em: 12/11/2020 às 14h52

Após polêmica, Nubank anuncia R\$ 20mi para ações de diversidade e inclusão racial

A iniciativa acontece quase um mês depois de a companhia ter se envolvido em polêmica relacionada a questões raciais.

O Nubank publicou na manhã desta quinta-feira, 12, uma carta aberta na qual se compromete com um plano de ações para promover diversidade e inclusão racial, dentro e fora da empresa. O compromisso, que envolve 19 medidas, conta com um investimento inicial de R\$ 20 milhões e inclui a abertura de um escritório em Salvador, o primeiro da fintech no Brasil fora de São Paulo, que funcionará como um hub de tecnologia e experiência do cliente.

A carta é publicada quase um mês depois de a companhia ter se envolvido em uma polêmica relacionada a questões raciais. No dia 19 de outubro, durante participação no programa Roda Viva, da TV Cultura, Cristina Junqueira, cofundadora da fintech, disse que o Nubank não possuía políticas afirmativas de contratação de pessoas negras, tal como fez o Magazine Luiza recentemente em seu programa de trainee. Segundo ela, o nível da empresa é alto e uma política como essa poderia "nivelar por baixo" a companhia.

A declaração repercutiu mal nas redes sociais e a empresa reconheceu o erro, primeiro em um vídeo publicado em suas redes sociais, no qual pede desculpas, e depois em uma carta divulgada dias depois pelos três fundadores da companhia. À época, eles anunciaram que fecharam uma parceria com o Instituto Identidades do Brasil (ID_BR) para "ampliar nosso entendimento sobre o tema, firmar nosso engajamento público e contínuo e acelerar a promoção da igualdade racial no Nubank".

Na carta de hoje, disponível no blog da companhia, o Nubank admite que avançou pouco na pauta racial ao longo da sua história e conta que já iniciou uma revisão de todas as suas práticas de Recursos Humanos, 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".

A abertura do escritório em Salvador, segundo o Nubank, vai ajudar a trazer mais diversidade para o quadro de funcionários da empresa e a entender melhor a realidade de milhões de clientes que tem no Nordeste. Além disso, entre as 19 ações listadas na carta, está previsto o lançamento de um programa de treinamento em diversidade e inclusão com conteúdos recomendados para todos os níveis da organização, com a primeira sessão a ser realizada ainda este mês.

"Ficamos muito entusiasmados com o engajamento e a energia de todos no Nubank para aprender mais sobre o tema e agir. Estamos empenhados em formar e atrair líderes negras e negros para as nossas posições de liderança, diretoria e conselho", afirma Cristina, no documento.

A fintech também começará, em 2021, um programa formal de mentoria e aceleração focado em funcionários negros e outros grupos sub-representados. Também será criado um fundo de

investimento semente para startups nacionais fundadas e/ou lideradas por empreendedores negros e negras, em parceria com aceleradora e organizações sociais.

"Queremos influenciar positivamente o mercado de tecnologia com a formação de uma nova geração de programadores negros e negras, aumentando a representatividade desses profissionais no Nubank e em todo o setor", afirma Edward Wible, também cofundador da empresa.

O presidente executivo da fintech e também um dos fundadores, David Vélez, disse na carta que a empresa aprendeu muito nas últimas semanas em conversas dentro e fora da companhia. "Entendemos a nossa responsabilidade de acelerar as mudanças e estamos felizes de dar os nossos primeiros passos nessa agenda tão importante e urgente de combate ao racismo estrutural", afirma.