

*9º prêmio PREVIC de Monografia*

**TEMA 1: Comunicação e Atendimento aos Participantes e Assistidos**

Subtema: Ações de fomento, retenção e experiência dos participantes;

**Articulação entre Comunicação Integrada, Dialógica e Pública: Estratégias de engajamento em Entidades Fechadas de Previdência Complementar (EFPCs)**

Pseudonome: Dan  
2025

# Sumário

1. Resumo.....	3
2. Introdução.....	3
3. Comunicação Integrada.....	7
4. Comunicação Dialógica.....	11
5. Comunicação Pública.....	14
6. Cultura Comercial nas EFPCs.....	15
7. Novas Tecnologias da Informação e Comunicação (NTICs).....	17
8. Canais Digitais e Redes Sociais.....	18
8.1. WhatsApp.....	23
8.2 YouTube.....	25
8.3 Instagram.....	27
8.4 LinkedIn.....	30
8.5 E-mail Marketing.....	32
9. Arquitetura comunicacional e as ferramentas de comunicação.....	34
10. Conclusão.....	36

## **1. Resumo**

O presente trabalho investiga a articulação entre comunicação integrada, dialógica e pública e seu potencial para fortalecer ações de engajamento, fomento, retenção e experiência dos participantes em entidades fechadas de previdência complementar. Parte-se da premissa de que a combinação desses tipos de comunicação, associada ao uso estratégico de ferramentas digitais como redes sociais e e-mail marketing, amplia a eficácia das práticas comunicacionais e a interação com o público. A pesquisa adota abordagem teórica, aprofundando conceitos de comunicação e analisando as ferramentas digitais mais relevantes, a partir de estudos especializados e da experiência profissional do autor, buscando conectar essas ferramentas às práticas de comunicação nas entidades. Os objetivos incluem conceituar os tipos de comunicação, identificar desafios e oportunidades, analisar o uso de ferramentas digitais como instrumentos de engajamento e propor recomendações estratégicas para aprimorar as ações comunicacionais. Os resultados indicam que a integração dos três tipos de comunicação, combinada com o planejamento estratégico das ferramentas digitais, contribui significativamente para a efetividade das ações, promovendo maior engajamento e experiência mais satisfatória para os participantes. O trabalho oferece subsídios teóricos e práticos para orientar estratégias comunicacionais mais eficientes, destacando a comunicação como instrumento de gestão e relacionamento com os públicos.

**Palavras-chave:** comunicação integrada. comunicação dialógica. comunicação pública. marketing digital. redes sociais. e-mail marketing. engajamento de participantes. entidades fechadas de previdência complementar.

## **2. Introdução**

O tempo, na sociedade contemporânea, passou a ser percebido sob uma lógica acelerada, fragmentada e muitas vezes descomprometida com o futuro. Na era hipermoderna, marcada pela compressão espaço-temporal e pela fluidez das relações sociais (Lipovetsky, 2004), observa-se uma mudança significativa na forma como os indivíduos se relacionam com expectativas de longo prazo. Essa reconfiguração afeta diretamente temas estruturantes como o planejamento financeiro e, em especial, a previdência complementar, regime que, por sua

natureza, exige compromisso contínuo com o porvir e com decisões de impacto diferido.

Nesse cenário, a adesão a um plano previdenciário e o engajamento contínuo do participante com a entidade gestora se tornam mais desafiadores. A instantaneidade das interações sociais, mediada pelas tecnologias digitais, modifica não apenas o ritmo da vida cotidiana, mas também os modos de consumir, compreender e confiar. O comportamento do público, cada vez mais moldado por lógicas interativas e centradas no usuário, exige das instituições a revisão de suas estratégias comunicacionais. Já não basta informar; é preciso estabelecer vínculos, dialogar, escutar e responder em tempo real.

Com o advento da era digital, o marketing tradicional cede espaço ao marketing digital, que se vale da internet para criar estratégias de relacionamento com os públicos. Segundo Kotler e Keller (2013), o papel das organizações deve ser o de inovar continuamente, escutando e respondendo às necessidades do consumidor, em vez de se apoiarem em forças do passado. O marketing digital, nesse contexto, pode ser definido como:

“[...] conjunto de estratégias de marketing e publicidade, aplicadas a Internet, e ao novo comportamento do consumidor quando está navegando. Não se trata de um ou outra ação, mas de um conjunto coerente e eficaz de ações que criam um contato permanente da sua empresa com seus clientes. O marketing digital faz com que os consumidores conheçam seu negócio, confiem nele, e tomem a decisão de compra a seu favor. (Torres, 2010, p. 7).”

Essa transformação não se limita ao setor privado. As instituições públicas, inclusive as ligadas à previdência, têm adotado ferramentas digitais para aprimorar sua comunicação com o cidadão e responder a uma nova lógica de consumo de informações.

No caso de setores historicamente marcados por uma comunicação institucional e pouco personalizada, como o de previdência complementar fechada, essa transição representa um desafio e uma oportunidade. Segundo Recuero (2014), a comunicação em redes digitais não se resume à transmissão de conteúdos, mas envolve a construção de laços sociais mediados pela interação contínua. Aplicado à previdência complementar, esse conceito pode significar uma aproximação mais

efetiva com participantes e potenciais aderentes, por meio de canais que permitam não apenas informar, mas também compreender e responder às demandas e expectativas individuais.

As Entidades Fechadas de Previdência Complementar (EFPCs) compõem um segmento especializado do sistema previdenciário brasileiro, operando de forma restrita a um grupo definido de participantes e patrocinadores. Diferenciam-se dos planos de previdência aberta por atenderem exclusivamente a empregados de determinadas empresas ou instituições, bem como a servidores públicos vinculados a órgãos ou poderes específicos. Embora juridicamente constituídas sob a forma de fundações ou sociedades civis sem fins lucrativos, regidas por direito privado, essas entidades exercem um papel de inequívoco interesse público ao garantir benefícios previdenciários complementares e contribuir para a segurança financeira dos participantes e assistidos. No caso das EFPCs ligadas ao serviço público, a relação institucional se dá de maneira indireta: não se trata de órgãos públicos ou autarquias, mas de instituições privadas sob patrocínio de entes governamentais, submetidas a um regime regulatório rigoroso, com fiscalização e supervisão a cargo da Superintendência Nacional de Previdência Complementar (PREVIC), conforme estabelecido pela Lei Complementar nº 109, de 2001.

Essa natureza híbrida, privada na forma jurídica, mas pública na função social, insere as EFPCs em um espaço singular de atuação, no qual princípios de transparência, accountability e prestação de contas são especialmente relevantes. Segundo Matos (2013), a comunicação das instituições que operam nesse limiar entre o privado e o público exige não apenas conformidade legal, mas também o compromisso ético de dialogar com a sociedade, especialmente com seus públicos de interesse direto. Para as EFPCs patrocinadas por entes públicos, essa expectativa se intensifica, já que, ainda que não integrem a administração pública, gerenciam recursos com destinação previdenciária, oriundos em parte de contribuições patronais de origem orçamentária.

Nesse contexto, o estudo da comunicação pública torna-se pertinente. Brandão entende comunicação pública como:

“O processo que se instaura na esfera pública entre o Estado, o Governo e a Sociedade e que se propõe a ser um espaço

privilegiado de negociação entre os interesses das diversas instâncias de poder constitutivas da vida pública no país” (Brandão, 2012).

Embora o conceito seja comumente aplicado a órgãos e entes da administração direta, sua aplicação às EFPCs patrocinadas por entes públicos se justifica pela função social que desempenham, pela necessidade de transparência e pela relevância do relacionamento contínuo com um público que, em grande parte, integra o serviço público. Brandão (2009) reforça que a comunicação pública não se restringe à esfera estatal, podendo abranger organizações que, mesmo privadas, exerçam atividades de interesse coletivo e estejam sujeitas à supervisão estatal. Para Duarte (2011), a ideia-chave é a de espírito público, do compromisso de colocar o interesse da sociedade antes da conveniência da empresa, da entidade, do governante ou do ator político.

A partir dessa perspectiva, a comunicação das EFPCs não pode se limitar a estratégias de marketing ou ações institucionais isoladas. Ela precisa incorporar práticas que garantam clareza, acessibilidade e a possibilidade de interação efetiva com participantes, assistidos e demais stakeholders. Duarte (2011) argumenta que a comunicação pública, para ser efetiva, deve ser orientada para o diálogo e para a construção de confiança, elementos essenciais para organizações que administram recursos previdenciários de longo prazo. Isso implica que o planejamento comunicacional deve considerar a complexidade do tema previdência, a diversidade de perfis do público e a necessidade de prestar contas de forma contínua.

Essa abordagem amplia o escopo tradicional da comunicação organizacional, que, conforme Kunsch (2003), se estrutura em dimensões institucional, mercadológica, interna e administrativa, convergindo para um modelo integrado. No caso das EFPCs, a comunicação integrada é fundamental para garantir coerência entre os diversos canais e mensagens, mas não é suficiente para atender plenamente à demanda por participação e transparência. É nesse ponto que a comunicação dialógica, conceito que se apoia na teoria do agir comunicativo de Habermas (1987), mostra-se especialmente relevante.

A comunicação dialógica pressupõe a criação de espaços efetivos de escuta e troca, em que os interlocutores não apenas recebam informações, mas possam questioná-las, interpretá-las e influenciar decisões. Para EFPCs vinculadas ao

serviço público, essa perspectiva dialoga diretamente com a responsabilidade de fortalecer o engajamento dos participantes, garantindo que eles compreendam as regras, os benefícios e os riscos inerentes aos planos. Mais do que informar, trata-se de construir relações pautadas pela confiança, elemento essencial para a sustentabilidade de longo prazo desses fundos.

Assim, compreender a comunicação pública como um guarda-chuva conceitual que abrange tanto a comunicação integrada quanto a dialógica permite analisar de forma mais consistente o papel das EFPCs no cenário contemporâneo. Essa análise reforça que, mesmo atuando juridicamente como entes privados, sua missão e seus impactos extrapolam a lógica organizacional interna, alcançando dimensões sociais e coletivas que demandam práticas comunicacionais transparentes, participativas e éticas.

Diante desse panorama, torna-se essencial compreender de que maneira o conhecimento e a aplicação articulada da comunicação integrada, dialógica e pública, associados ao uso estratégico de ferramentas digitais como redes sociais e e-mail marketing, podem favorecer ações de fomento, retenção e aprimoramento da experiência dos participantes em entidades fechadas de previdência complementar. A pesquisa, portanto, busca investigar de que forma a integração desses diferentes tipos de comunicação e a utilização adequada das ferramentas digitais contribuem para fortalecer o engajamento e a experiência dos participantes. Para tanto, o estudo tem como objetivos conceituar os tipos de comunicação e suas aplicações no contexto das entidades fechadas de previdência complementar, identificar os desafios e oportunidades comunicacionais enfrentados por essas organizações, analisar o uso de redes sociais e e-mail marketing como instrumentos de engajamento, avaliar como práticas comunicacionais alinhadas às três modalidades de comunicação podem gerar ações efetivas de fomento, retenção e experiência do público, e propor recomendações estratégicas para ampliar a eficácia das ações comunicacionais e o engajamento dos participantes.

### **3. Comunicação Integrada**

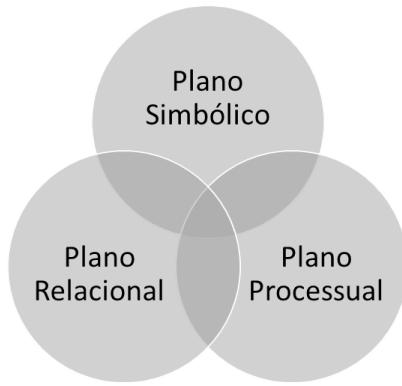
A comunicação integrada consolidou-se no campo da comunicação organizacional como um paradigma de gestão capaz de articular, de forma estratégica e contínua,

as diferentes frentes comunicacionais das organizações. Seu propósito central é assegurar coerência discursiva, consistência de identidade e sinergia de processos entre as áreas institucional, mercadológica, interna e administrativa, alinhando mensagens, canais, públicos e objetivos de negócio em torno do posicionamento organizacional desejado. Na formulação clássica de Kunsch, a integração não se confunde com mera centralização operacional, mas implica planejamento sistêmico, visão holística dos públicos e coordenação interfuncional, de modo que cada ação comunicacional reforce a totalidade e não atue de maneira isolada ou redundante (KUNSCH, 2003).

Do ponto de vista histórico e conceitual, a emergência da comunicação integrada está vinculada à expansão e complexificação dos ambientes midiáticos e organizacionais, com a sobreposição de arenas de relacionamento, o aumento da exigência social por transparência e a intensificação da concorrência simbólica por atenção e confiança. Essas transformações fragilizaram abordagens fragmentadas ou exclusivamente instrumentais, abrindo espaço para modelos que cruzam fronteiras entre relações públicas, marketing, jornalismo organizacional e comunicação interna. Nesse sentido, a literatura de excelência em relações públicas contribuiu para consolidar uma perspectiva estratégica na qual a comunicação, quando bem planejada e gerida, participa de processos decisórios e de construção de legitimidade, em lugar de restringir-se a ações táticas de divulgação (GRUNIG; HUNT, 1984; GRUNIG et al., 1992).

A integração, portanto, opera simultaneamente em três planos. No plano simbólico, busca-se unidade de sentido entre identidade, cultura e imagem, evitando dissonâncias que fragilizem reputação. No plano processual, constrói-se governança comunicacional, com fluxos, responsabilidades, indicadores e rotinas de coordenação entre áreas. No plano relacional, reconhece-se a diversidade de stakeholders e de contextos de interação, articulando mensagens de acordo com especificidades de cada público, sem perder a coerência matricial. Cornelissen (2014) denomina esse arranjo de alinhamento estratégico, no qual a comunicação funciona como capacidade organizacional transversal, integrando objetivos e práticas.

Figura 1 - Planos operantes da Integração [imagem do autor]



No contexto das entidades fechadas de previdência complementar, a integração assume particular relevância. Trata-se de organizações com múltiplos públicos prioritários e corresponsáveis, entre os quais participantes, assistidos, patrocinadores, conselheiros, dirigentes, órgãos reguladores e a sociedade. Tal configuração exige coerência narrativa e técnica, já que as mensagens transitam entre temas sensíveis como governança, investimentos, resultados atuariais, educação previdenciária e serviços de atendimento. A integração permite que esses conteúdos sejam orquestrados em um ecossistema de canais que combina interfaces digitais e presenciais, comunicação massiva e personalizada, conteúdos pedagógicos e informativos, preservando consistência terminológica e factual. Essa coerência é condição para a construção de confiança, ativo crítico no setor previdenciário.

A arquitetura de comunicação integrada demanda, ademais, uma matriz de públicos e mensagens que identifique necessidades informacionais, expectativas e níveis de letramento sobre o tema previdência. A partir dessa matriz, desdobram-se linhas editoriais, protocolos de linguagem clara, políticas de responsividade e critérios de priorização temática, de modo a reduzir assimetrias de informação. A literatura enfatiza que a integração não deve resultar em uniformização inflexível, mas em coordenação que viabilize adaptações contextuais sem perda de alinhamento estratégico. Tal equilíbrio requer mecanismos de feedback e aprendizagem organizacional, além de indicadores que capturem não apenas volume de outputs, mas qualidade de outcomes, como confiança, compreensão e engajamento efetivo (CORNELISSEN, 2014; ARGENTI, 2016).

No plano da governança, a comunicação integrada pressupõe estruturas de coordenação que assegurem participação de áreas técnicas e de atendimento na produção e validação de conteúdos, evitando ruídos entre discurso e prática. Para EFPCs, isso inclui interfaces com investimentos, benefícios, jurídico, controle e atendimento, de forma que a comunicação reflita fielmente regulamentos, resultados e serviços. Kunsch (2003) destaca o papel do planejamento como eixo articulador, com diagnóstico, objetivos, estratégias, táticas, cronograma e métricas, além de políticas e manuais que disciplinem identidade verbal e visual, uso de canais e tratamento de crises e incidentes. Em ambientes regulados, essa governança reforça a conformidade normativa e contribui para accountability.

"Accountability, no contexto da comunicação organizacional, refere-se à responsabilidade das organizações em prestar contas de suas ações e decisões, por meio de comunicação transparente, ética e sistemática com seus públicos de interesse, permitindo a avaliação de sua conduta e fortalecendo a legitimidade institucional" (PERES-NETO, 2014, p. 5).

A integração também se projeta na gestão de canais. A expansão de ambientes digitais impõe o desenho de jornadas de comunicação que conciliem canais abertos e canais diretos, comunicação síncrona e assíncrona, interfaces de massa e relacionamentos um a um. Em EFPCs, a combinação de site institucional, relatórios periódicos, e-mail service, redes sociais, aplicativos de mensagens e centrais de atendimento deve obedecer a lógica de complementaridade. Em vez de replicar mensagens de forma indiferenciada, a comunicação integrada define o papel de cada canal na jornada do participante e estabelece regras de encaminhamento e retroalimentação entre pontos de contato. Essa visão de ecossistema permite mapear gargalos e aprimorar a experiência informacional.

A literatura crítica alerta para riscos de reducionismo instrumental quando integração é confundida com padronização estética ou com mera replicação de campanhas. Grunig et al. (1992) e Hallahan et al. (2007) lembram que a integração só é estratégica quando se vincula à pesquisa com públicos, à escuta sistemática e à capacidade de ajustar decisões organizacionais a partir dos insumos comunicacionais. Do contrário, corre-se o risco de produzir coerência formal sem

efetividade relacional. Em setores como previdência complementar, em que decisões dos públicos têm horizonte de longo prazo e alto custo de erro, a integração precisa estar a serviço da compreensão substantiva e da confiança, não apenas da visibilidade.

Nessa direção, a comunicação integrada encontra sua potência máxima quando articulada a uma perspectiva dialógica. A integração fornece o arcabouço de coerência, processos e governança; a dialogicidade agrega escuta ativa, participação e coprodução de sentidos. A combinação de ambas permite transitar de um modelo centrado na emissão para um modelo relacional, no qual a posição do participante como sujeito do processo é reconhecida e valorizada. Ao integrar planejamento e diálogo, as EFPCs têm condições de fortalecer engajamento, reduzir assimetrias informacionais e sustentar reputação e legitimidade em ambientes de crescente exigência social por transparência e proximidade. Esse é o ponto de inflexão que orienta a passagem para o próximo capítulo, dedicado à fundamentação da comunicação dialógica e às suas implicações para a experiência e o engajamento dos participantes.

#### **4. Comunicação Dialógica**

A comunicação dialógica emerge como contraponto às formas tradicionais de comunicação vertical e persuasiva, que historicamente privilegiaram o emissor em detrimento do receptor. Inspirada nos trabalhos de Paulo Freire (1983), a dialogicidade pressupõe a comunicação como prática ética, participativa e transformadora, capaz de reconhecer a alteridade e fomentar processos de construção coletiva de sentido. Diferentemente de modelos unilaterais, essa abordagem valoriza a escuta ativa, a abertura ao contraditório e a legitimação do interlocutor como sujeito do processo comunicacional.

Na teoria da ação comunicativa, Habermas (1984) reforça esse entendimento ao destacar que o diálogo deve estar orientado por pretensões de validade — verdade, correção normativa e autenticidade —, constituindo-se como espaço de entendimento recíproco. Esse paradigma desloca a lógica instrumental da comunicação, fundada no convencimento, para uma lógica intersubjetiva, na qual o objetivo central é o entendimento mútuo.

No campo das relações públicas e da comunicação organizacional, Grunig e Hunt (1984) desenvolveram o modelo simétrico de duas vias, que se aproxima da perspectiva dialógica ao propor interações equilibradas entre organização e público. Duarte (2011) também corrobora essa visão ao afirmar que, no âmbito da comunicação pública, a efetividade depende da capacidade de criar espaços nos quais o cidadão se reconheça como interlocutor legítimo, e não como mero receptor passivo de mensagens institucionais.

A partir desse debate, Kent e Taylor (2002) avançaram no sentido de operacionalizar a comunicação dialógica em ambientes digitais, identificando cinco princípios orientadores: **mutualidade**, **propinquidade**, **empatia**, **risco** e **compromisso**. A **mutualidade** refere-se ao reconhecimento de que organizações e públicos estão interligados e que suas relações devem se fundamentar em colaboração e igualdade. A **propinquidade** diz respeito à temporalidade e à espontaneidade das interações, exigindo que instituições e participantes sejam consultados em questões que os afetem diretamente. A **empatia** envolve o apoio, a confirmação e a valorização das preocupações do público, promovendo um ambiente de confiança. O **risco** está presente na disposição de dialogar em termos abertos, assumindo vulnerabilidades e consequências inerentes ao processo. Por fim, o **compromisso** remete ao esforço contínuo da organização em manter interações genuínas, transparentes e consistentes.

Esses princípios, segundo os autores, devem servir como linhas norteadoras para o desenvolvimento e atualização de websites e redes sociais institucionais, de modo que não se restrinjam a espaços de divulgação, mas funcionem como ambientes interativos, estruturados com clareza, apelo estético e conteúdos informativos relevantes. Assim, as plataformas digitais tornam-se arenas de conversação, nas quais a construção de sentido se dá coletivamente.

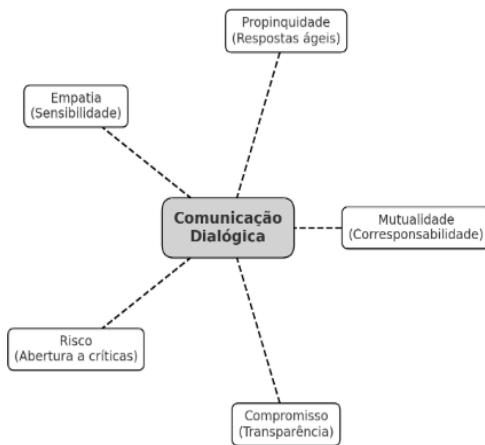
No contexto das entidades fechadas de previdência complementar, esses elementos adquirem relevância singular. Cada princípio pode ser observado de forma prática na relação entre as fundações e seus participantes:

1. **Mutualidade:** evidencia-se na compreensão de que a sustentabilidade dos planos previdenciários depende da cooperação entre fundação e

participantes, estabelecendo uma relação de corresponsabilidade.

2. **Propinquidade:** exige respostas céleres e tempestivas a dúvidas sobre benefícios, regras previdenciárias e processos administrativos, garantindo a percepção de proximidade.
3. **Empatia:** manifesta-se na sensibilidade institucional para reconhecer expectativas e ansiedades ligadas ao futuro financeiro, legitimando as preocupações do participante.
4. **Risco:** decorre da abertura de canais de interação direta, como grupos de WhatsApp ou fóruns digitais, em que a entidade se expõe a críticas e posicionamentos divergentes.
5. **Compromisso:** traduz-se na manutenção de práticas comunicacionais consistentes, transparentes e perenes, reforçando a confiança e o engajamento dos participantes.

Figura 2 - Princípios da Comunicação Dialógica em EFPCs [imagem do autor]



Dessa forma, os princípios de Kent e Taylor, quando aplicados à realidade previdenciária, não apenas fortalecem a comunicação, mas também contribuem para a consolidação da confiança, da participação ativa e do vínculo institucional de longo prazo.

## **5. Comunicação Pública**

O conceito de comunicação pública se consolidou no Brasil a partir das décadas de 1980 e 1990, em um contexto de redemocratização e fortalecimento da sociedade civil. A necessidade de reconstrução do diálogo entre Estado e cidadãos, após um longo período de regime autoritário, colocou a comunicação em um patamar de relevância política e social, visto que a informação passou a ser compreendida como um direito fundamental, indispensável para o exercício da cidadania (MATOS, 2013).

De acordo com Kunsch (2016), a comunicação pública deve ser compreendida como um processo de mediação entre instituições, Estado e sociedade, voltado à promoção do interesse coletivo e à participação cidadã. Trata-se de uma prática que ultrapassa a mera difusão de informações, buscando construir vínculos de confiança e fortalecer a legitimidade das organizações. Esse caráter mediador se diferencia da comunicação governamental — orientada por mandatos e agendas políticas — e da comunicação mercadológica, que tem como foco a promoção de bens, serviços e marcas (DUARTE, 2011).

No cenário internacional, Zémor (1995) já definia a comunicação pública como o conjunto de práticas comunicacionais voltadas à circulação de informações de interesse geral, com foco na cidadania e na transparência. Essa concepção foi apropriada e ampliada no Brasil por diversos pesquisadores, entre eles Brandão (2009), que ressalta que a comunicação pública não se restringe às instituições estatais, podendo também abranger entidades privadas que desempenham atividades de relevância social e que estejam submetidas a mecanismos de regulação e supervisão.

Essa ampliação do conceito é especialmente relevante para compreender o papel das entidades fechadas de previdência complementar (EFPCs). Ainda que juridicamente constituídas como instituições privadas, as EFPCs patrocinadas por entes públicos operam em uma zona híbrida, na qual sua atuação não pode se restringir à lógica mercadológica. Elas administram recursos que têm origem parcial no orçamento público, por meio das contribuições patronais, e desempenham uma função social vinculada à segurança previdenciária de milhares de servidores.

Nesse sentido, a comunicação dessas entidades aproxima-se do campo da comunicação pública, pois exige transparência, accountability e a criação de mecanismos de participação e diálogo (MATOS, 2013; KUNSCH, 2016).

Segundo Gomes (2014), a comunicação pública deve ser analisada sob três dimensões: informativa, dialógica e deliberativa. A dimensão informativa refere-se ao fornecimento de informações claras, acessíveis e tempestivas; a dialógica, à construção de canais bidirecionais de interação; e a deliberativa, à criação de condições para que os cidadãos participem efetivamente dos processos de decisão. Essa tríade encontra ressonância no cotidiano das EFPCs, pois os participantes precisam compreender as regras complexas da previdência complementar, interagir de forma contínua com a entidade e, sobretudo, confiar que suas contribuições estão sendo geridas de maneira responsável.

Fazendo um paralelo com o contexto das EFPCs, Duarte (2011) enfatiza que o diálogo é elemento essencial, pois possibilita que os participantes compreendam a natureza de longo prazo da previdência complementar, reconheçam os riscos inerentes à gestão de investimentos e participem de maneira crítica das decisões que afetam seu futuro financeiro. A comunicação pública, nesse sentido, contribui para o fortalecimento da legitimidade institucional e para a construção de uma relação de confiança baseada em valores de transparência e ética.

Por fim, observa-se que a comunicação pública, quando aplicada às EFPCs, representa mais do que um requisito legal ou normativo. Trata-se de uma prática estratégica que posiciona a entidade em sintonia com as expectativas sociais contemporâneas, nas quais o acesso à informação e a possibilidade de interação constituem direitos inalienáveis do cidadão. Ao incorporar essa perspectiva, as entidades de previdência complementar fechada patrocinadas por entes públicos não apenas cumprem sua função social, mas também reforçam sua relevância no tecido democrático, preparando o terreno para refletirmos, no próximo tópico, sobre as tensões existentes entre comunicação pública e cultura comercial.

## **6. Cultura Comercial nas EFPCs**

A noção de cultura comercial, entendida como o conjunto de práticas, valores e lógicas orientadas para a mercantilização das relações sociais, constitui um elemento central na sociedade contemporânea. Conforme Barbero (2003), a comunicação e os processos culturais passaram a ser crescentemente atravessados por dinâmicas de mercado, o que redefine não apenas as formas de produção e consumo, mas também a maneira como os sujeitos se percebem e se relacionam. Essa perspectiva permite compreender que a cultura comercial não se limita a um fenômeno econômico, mas representa um *ethos* que permeia diferentes instituições, projetando-se para além do universo estritamente mercadológico.

Nas entidades fechadas de previdência complementar (EFPCs), esse quadro se manifesta de maneira singular. O caráter institucional dessas organizações, que deveria priorizar princípios como solidariedade intergeracional e sustentabilidade previdenciária, convive com a pressão por adoção de estratégias de gestão, marketing e relacionamento que dialogam com a lógica de mercado. Como observa Habermas (1989), a tensão entre rationalidade comunicativa e rationalidade instrumental é inevitável em espaços que buscam conciliar interesse coletivo e exigências de performance. Nas EFPCs, essa tensão emerge na tentativa de equilibrar a missão pública de assegurar aposentadorias com a necessidade de competir pela adesão de participantes em um ambiente cada vez mais influenciado pela linguagem comercial.

Esse fenômeno se torna ainda mais evidente quando analisamos o papel da comunicação institucional nas EFPCs. A produção de campanhas, a construção de marcas fortes e a adoção de práticas de engajamento típicas do setor privado evidenciam uma aproximação com a lógica comercial. Tal movimento pode ser interpretado à luz das reflexões de Thompson (1995), segundo as quais os meios de comunicação e as estratégias de difusão simbólica contribuem para estruturar campos de poder e de visibilidade. Ao adotar instrumentos mercadológicos, as EFPCs acabam se inserindo em uma arena simbólica onde precisam disputar a atenção, a confiança e a legitimidade de seus públicos.

Por fim, é importante destacar que a cultura comercial não atua apenas no nível estratégico, mas também no plano subjetivo. A forma como os participantes percebem a previdência, muitas vezes associada ao consumo de benefícios e à

comparação com produtos financeiros disponíveis no mercado, reflete a penetração dessa lógica. Esse cenário confirma a observação de Bourdieu (1998), de que os processos simbólicos operam de maneira invisível, naturalizando práticas que carregam interesses e estruturas de poder. No caso das EFPCs, a internalização dessa cultura comercial pelos participantes e gestores coloca desafios para a preservação da dimensão pública de sua atuação.

Assim, ao tratar da cultura comercial nas EFPCs, não estamos apenas descrevendo um processo de adaptação organizacional, mas identificando uma dinâmica complexa em que valores mercadológicos e princípios previdenciários se entrelaçam, gerando tensões permanentes que influenciam a governança, a comunicação e a própria identidade dessas entidades.

## **7. Novas Tecnologias da Informação e Comunicação (NTICs)**

As Novas Tecnologias da Informação e Comunicação (NTICs) representam um marco na forma como indivíduos, organizações e instituições públicas interagem com seus públicos. Segundo Pires (2013), elas não apenas ampliam a velocidade e o alcance da informação, mas também introduzem novas lógicas de participação, interatividade e descentralização da comunicação. Lacerda (2010) reforça que o surgimento das NTICs possibilitou a constituição de ambientes comunicacionais mais abertos e horizontais, rompendo, em certa medida, com os fluxos unidirecionais típicos da comunicação tradicional.

No campo da comunicação pública, a digitalização trouxe transformações significativas. Plataformas digitais, redes sociais e aplicativos de mensagens tornaram-se espaços estratégicos para a construção de diálogos com a sociedade, criando oportunidades de maior transparência, responsividade e engajamento. Esse processo, contudo, também evidencia novos desafios: a dispersão da atenção do público, a necessidade de adaptar linguagens a diferentes ambientes digitais e o risco da desinformação, que fragiliza a confiança institucional. Assim, o ambiente digital amplia o potencial democrático da comunicação pública, mas exige, ao mesmo tempo, estratégias consistentes de mediação e credibilidade.

No contexto das Entidades Fechadas de Previdência Complementar (EFPCs), os limites e potencialidades das NTICs se revelam de forma particular. Por um lado, essas ferramentas permitem uma aproximação inédita com participantes e assistidos, facilitando a oferta de informações sobre benefícios, processos de adesão e transparência na gestão dos recursos. Além disso, possibilitam a personalização do relacionamento, com canais diretos de atendimento digital e disseminação de conteúdos educativos sobre previdência. Por outro lado, há restrições importantes: a heterogeneidade do público, que inclui faixas etárias diversas e diferentes níveis de letramento digital, pode dificultar a inclusão plena; somam-se ainda as barreiras regulatórias próprias do setor e a necessidade de garantir a segurança das informações em um ambiente sujeito a riscos cibernéticos.

Dessa forma, compreender o papel das NTICs no âmbito das EFPCs implica reconhecer seu duplo caráter: ao mesmo tempo em que oferecem caminhos para uma comunicação mais dialógica, transparente e efetiva, também impõem desafios relacionados à inclusão digital, à adequação de linguagens e à preservação da confiança institucional.

Figura 3 - Papel das NTICs nas EFPCs: Potencialidades e Desafios [imagem do autor]

Potencialidades / Aspectos positivos	Desafios / Aspectos negativos
<ul style="list-style-type: none"><li>• Comunicação mais dialógica</li><li>• Maior transparência</li><li>• Comunicação mais efetiva</li><li>• Engajamento dos participantes</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inclusão digital limitada</li><li>• Necessidade de adequação da linguagem</li><li>• Preservação da confiança institucional</li></ul>

## 8.Canais Digitais e Redes Sociais

As redes sociais configuram-se como um dos fenômenos mais marcantes da sociedade contemporânea, não apenas enquanto ferramentas tecnológicas, mas como arenas de interação social e cultural. Castells (2009) aponta que a lógica em rede constitui a morfologia social de nossa era, redefinindo a maneira como sujeitos se relacionam, constroem identidades e organizam práticas coletivas. Nesse

sentido, as redes não se limitam ao espaço digital, mas configuram um sistema híbrido que conecta dimensões online e offline de forma indissociável.

Do ponto de vista da comunicação, Recuero (2014) defende que as redes sociais devem ser entendidas como estruturas de laços que possibilitam fluxos de informação, afetos e significados. Essa perspectiva rompe com a ideia reducionista de redes como simples plataformas digitais, reconhecendo que são ecossistemas complexos, sustentados pela interação contínua entre atores sociais. Nesse ambiente, a comunicação não se restringe à transmissão de mensagens, mas se dá como processo relacional e dinâmico, no qual valores simbólicos são constantemente negociados.

Outro aspecto central refere-se à produção de sentidos no ambiente digital. Jenkins (2008), ao discutir a cultura da convergência, destaca que a interação nas redes não se dá apenas pelo consumo de conteúdos, mas pela circulação, remixagem e ressignificação de mensagens. O público, portanto, deixa de ser passivo e assume papel ativo na construção de narrativas coletivas. Esse fenômeno amplia o potencial das redes como espaços de participação social, ao mesmo tempo em que tensiona a lógica tradicional dos meios de comunicação de massa.

No campo da sociologia digital, Boyd e Ellison (2007) conceituam redes sociais online como serviços baseados na web que permitem a articulação de perfis públicos ou semipúblicos e a exibição de conexões entre indivíduos. Essa definição, embora inicial, revela o caráter performático das redes: os sujeitos constroem representações de si, validam pertencimentos e constroem capital social a partir de interações mediadas tecnologicamente. Essa dimensão performativa é fundamental para compreender o modo como reputações, vínculos e discursos se consolidam nesses ambientes.

A perspectiva da economia política da comunicação também oferece elementos relevantes para análise. Fuchs (2014) argumenta que as redes sociais são estruturas atravessadas por lógicas de mercantilização de dados e de atenção, configurando um espaço em que relações sociais e econômicas se entrelaçam. Essa visão permite compreender como os interesses corporativos moldam os fluxos

comunicacionais, ao mesmo tempo em que tensionam a ideia de liberdade e horizontalidade frequentemente associada às plataformas digitais.

Do ponto de vista da psicologia social, as redes constituem territórios de reconhecimento e validação identitária. Turkle (2011) aponta que, no ambiente digital, os sujeitos experimentam múltiplas versões de si mesmos, negociando constantemente autenticidade, pertencimento e aceitação social. Essa dimensão subjetiva revela que as redes não são apenas estruturas técnicas, mas campos de experimentação simbólica, que afetam diretamente os modos de ser e de estar no mundo contemporâneo.

Por fim, é possível afirmar que as redes sociais representam um fenômeno multidimensional, que articula dimensões tecnológicas, comunicacionais, econômicas e culturais. Compreender sua complexidade exige, portanto, uma abordagem interdisciplinar, capaz de reconhecer tanto os processos estruturais que as sustentam quanto às práticas cotidianas que lhes conferem vida. Essa perspectiva mais ampla permite adentrar, de forma fundamentada, no cenário global e nas especificidades de como as redes se consolidaram enquanto infraestrutura comunicacional planetária.

Nos dias atuais, as redes sociais digitais configuram-se como elementos centrais do ecossistema comunicacional. Sua presença cotidiana não se limita a práticas de entretenimento ou sociabilidade, mas estende-se à política, ao consumo, à educação e à vida comunitária. Castells (2009) já advertia que a “sociedade em rede” não poderia ser compreendida apenas como um fenômeno tecnológico, mas como uma transformação estrutural na forma como indivíduos e instituições constroem vínculos e circulam informações.

A trajetória histórica das redes sociais evidencia essa transformação. No início dos anos 2000, plataformas como Friendster, MySpace e, posteriormente, o Orkut, ofereceram os primeiros ambientes digitais de interação em larga escala, ainda centrados em perfis pessoais e comunidades temáticas. A partir da consolidação do Facebook em meados da década, observa-se a transição para redes sociais de caráter mais multifuncional, incorporando recursos de compartilhamento de fotos, vídeos, mensagens instantâneas e, progressivamente, funcionalidades de

marketplace e serviços de streaming. Essa evolução aponta para o que Jenkins (2008) denominou “cultura da convergência”, na qual diferentes formatos midiáticos se sobrepõem e se integram em plataformas digitais.

No cenário global de 2025, observa-se a predominância de um conjunto relativamente estável de plataformas, embora em constante transformação quanto a seus usos sociais e econômicos. Segundo o relatório da We Are Social e Meltwater (2025), YouTube, WhatsApp, Facebook e Instagram se mantêm entre as mais utilizadas, reunindo centenas de milhões de usuários ativos e exercendo funções distintas, porém complementares, no cotidiano digital. Em seguida, destacam-se TikTok, Messenger e Telegram, enquanto redes como Snapchat, Pinterest, Discord e Threads consolidam nichos de uso mais segmentados. LinkedIn, Line e Reddit, embora com públicos menores, cumprem papéis especializados em interações profissionais, comunicação regional ou debates comunitários.

No Brasil, o cenário comunicacional digital apresenta singularidades que devem ser consideradas pelas organizações que buscam dialogar com seus públicos de forma eficaz. A penetração da internet, a popularização dos smartphones e a crescente cultura de conectividade em tempo integral consolidaram as redes sociais como principal meio de interação e consumo de informação para milhões de brasileiros. Nesse contexto, compreender o funcionamento e o perfil das plataformas mais utilizadas no país não apenas orienta estratégias de comunicação, como também permite adequar linguagens e formatos às expectativas de públicos heterogêneos.

Entre o amplo leque de plataformas disponíveis, quatro redes sociais se destacam pelo alcance e pela relevância no Brasil: YouTube, Instagram, LinkedIn e WhatsApp. Cada uma delas ocupa um espaço particular no ecossistema digital, respondendo a lógicas de interação distintas, que variam entre a sociabilidade cotidiana, o entretenimento, a circulação de conteúdos visuais e a construção de redes profissionais. Esse mosaico de possibilidades comunicacionais exige das instituições uma leitura crítica e adaptativa, de modo a explorar adequadamente as potencialidades e reconhecer os limites de cada ambiente.

A análise dessas quatro redes sociais possibilita compreender como diferentes públicos brasileiros consomem informação, interagem e atribuem sentido às

mensagens mediadas digitalmente. Mais do que plataformas de entretenimento ou sociabilidade, elas configuram arenas de disputa simbólica, visibilidade pública e construção de legitimidade institucional. Para as Entidades Fechadas de Previdência Complementar (EFPCs), essa compreensão é fundamental, pois abre caminho para a construção de estratégias comunicacionais mais eficazes, capazes de aproximar os participantes e fortalecer a credibilidade institucional em um ambiente de intensa concorrência pela atenção. Assim, compreender a lógica desses espaços é fundamental para analisar as estratégias de instituições que buscam consolidar vínculos e reforçar sua legitimidade.

A escolha das redes sociais analisadas neste trabalho foi orientada por dois critérios complementares: a relevância empírica, baseada nos dados do relatório anual elaborado pela We Are Social e pela Meltwater (2025), e a experiência profissional acumulada no campo da comunicação institucional. Dessa forma, a análise se concentrou em quatro redes específicas — WhatsApp, Instagram, YouTube e LinkedIn, que, embora não correspondam exatamente à ordem do ranking global ou nacional, foram identificadas como as mais estratégicas para ações de fomento, retenção e experiência dos participantes nas Entidades Fechadas de Previdência Complementar (EFPCs).

Além dessas plataformas, incluiu-se também o e-mail marketing, ferramenta que, embora não se configure como rede social em sentido estrito, desempenha papel relevante no ecossistema comunicacional. Sua importância decorre da capacidade de segmentação, personalização e mensuração dos resultados, características que a tornam um canal eficaz para fortalecer a relação entre instituições e participantes, ampliando a percepção de cuidado e proximidade.

Por fim, a análise das plataformas digitais e do e-mail marketing culmina em uma reflexão sobre a arquitetura comunicacional, compreendida como a articulação integrada entre canais diversos, de modo a potencializar alcance, consistência e efetividade. Essa perspectiva reforça que cada ferramenta, com suas especificidades, deve ser entendida não de forma isolada, mas como parte de um sistema comunicacional orientado pela transparência, pelo diálogo e pela construção de vínculos duradouros (DUARTE, 2011; KUNSCH, 2016).

## **8.1. WhatsApp**

O WhatsApp foi lançado em 2009 e rapidamente se consolidou como um dos principais aplicativos de mensagens instantâneas do mundo, sobretudo em países emergentes, onde a combinação de simplicidade, baixo custo e acessibilidade o transformou em ferramenta de uso cotidiano. No Brasil, seu crescimento foi acelerado pela massificação dos smartphones e pela busca de alternativas econômicas em substituição ao SMS tradicional. Ao longo da última década, a plataforma deixou de ser apenas um espaço para troca de mensagens interpessoais e evoluiu para um ecossistema multifuncional, incorporando recursos como chamadas de voz e vídeo, envio de documentos, integração com sistemas de pagamento e criação de comunidades digitais (DONEDA; MONTEIRO, 2020).

Pesquisas sobre a comunicação digital têm destacado o WhatsApp como exemplo paradigmático de plataforma convergente, capaz de unir elementos de interação privada e de difusão coletiva (RECUERO, 2014). Sua lógica se diferencia de redes abertas, como Facebook ou Instagram, ao priorizar ambientes fechados — conversas individuais, grupos e listas de transmissão — que configuram espaços de sociabilidade mediados pela confiança e pela proximidade. Esse modelo confere ao aplicativo um caráter híbrido, simultaneamente íntimo e público, que amplia seu potencial de uso em contextos institucionais.

Do ponto de vista da cultura digital, o WhatsApp também se tornou um dos principais instrumentos de circulação de informação no Brasil. Segundo dados do relatório *Digital 2025* (We Are Social; Meltwater, 2025), a plataforma não apenas lidera em número de usuários ativos, mas também em tempo de uso diário. Essa centralidade implica que ela se converte em fonte primária de acesso a conteúdos de diferentes naturezas — informativos, afetivos, comerciais e políticos. Como observa Lemos (2015), o fenômeno das mídias móveis reconfigura as práticas comunicacionais, deslocando o eixo da mediação da esfera pública tradicional para interações em tempo real, marcadas por instantaneidade e ubiquidade.

Por outro lado, a força do WhatsApp também trouxe debates acerca de seus riscos e limites. A facilidade de compartilhamento, combinada com a lógica de redes de

confiança, contribuiu para a rápida propagação de informações falsas e para a dificuldade de rastrear conteúdos em grupos privados (MACHADO et al., 2019). Essa característica desafia instituições que nele atuam, exigindo não apenas presença ativa, mas também estratégias de curadoria informacional que garantam clareza, confiabilidade e consistência das mensagens veiculadas.

A literatura sobre comunicação digital destaca que a popularização de aplicativos de mensagens instantâneas introduz novos paradigmas de interação mediados pela lógica da instantaneidade, da personalização e da horizontalidade comunicacional (RECUERO, 2014; LEMOS, 2015). No caso do WhatsApp, essas características são intensificadas pela alta adesão e pelo hábito socialmente enraizado de utilizá-lo como canal prioritário de contato. Esse fenômeno repercute de forma direta sobre instituições que lidam com públicos amplos e heterogêneos, como as Entidades Fechadas de Previdência Complementar (EFPCs).

Inseridas em um campo que exige credibilidade, clareza e proximidade, as EFPCs encontram no WhatsApp um ambiente privilegiado para o desenvolvimento de estratégias comunicacionais voltadas a fomento, retenção e experiência dos participantes. A lógica de interação direta e bidirecional do aplicativo possibilita não apenas a difusão de informações operacionais — como prazos, regulamentos e convocações —, mas também a criação de vínculos de confiança, uma vez que o participante percebe a instituição como disponível e responsável às suas demandas.

A comunicação pública, conforme argumentam Duarte (2011) e Kunsch (2016), pressupõe processos de mediação pautados pelo diálogo, transparência e acessibilidade. Nesse sentido, o WhatsApp representa um canal privilegiado para a concretização desses princípios, ao permitir segmentação de públicos (novos participantes, assistidos, patrocinadores), linguagem adaptada aos diferentes perfis e rapidez no esclarecimento de dúvidas que, em outras mídias, tenderiam a se acumular em fluxos burocráticos mais lentos.

Além disso, a adoção do WhatsApp pelas EFPCs deve ser compreendida à luz de uma lógica de governança comunicacional. Não se trata apenas de explorar uma ferramenta amplamente utilizada, mas de integrá-la a estratégias institucionais mais amplas de relacionamento e prestação de contas, alinhando-se às expectativas

sociais de transparência e responsabilidade. Como observam Recuero e Zago (2010), a comunicação digital em ambientes interativos redefine fronteiras entre emissores e receptores, exigindo uma postura de constante abertura e adaptação por parte das organizações. Para entidades previdenciárias, essa postura representa um diferencial competitivo, sobretudo em contextos de disputa pela adesão e pela permanência de participantes em planos de previdência complementar.

Em síntese, o WhatsApp, ao articular capilaridade, proximidade e responsividade, insere-se no ecossistema comunicacional das EFPCs como canal estratégico para a consolidação de práticas dialógicas, orientadas à valorização do participante e ao fortalecimento da legitimidade institucional.

## 8.2 YouTube

O YouTube, criado em 2005 e adquirido pelo Google em 2006, consolidou-se como a principal plataforma de compartilhamento de vídeos do mundo, desempenhando papel central no ecossistema digital contemporâneo. Sua ascensão esteve relacionada à convergência entre a popularização da banda larga, o avanço das tecnologias de compressão de vídeo e a crescente demanda por conteúdos audiovisuais sob demanda (BURGESS; GREEN, 2009). No Brasil, o YouTube ocupa posição de destaque tanto em termos de audiência quanto de tempo médio de consumo, figurando entre as plataformas mais utilizadas diariamente pela população (WE ARE SOCIAL; MELTWATER, 2025).

O caráter híbrido da plataforma — simultaneamente um repositório de conteúdos e uma rede social interativa — ampliou suas funções comunicacionais. Além do consumo passivo de vídeos, o YouTube oferece mecanismos de engajamento, como comentários, transmissões ao vivo e recomendações algorítmicas personalizadas. Essa dinâmica reforça o conceito de cultura participativa, em que usuários não apenas consomem, mas também produzem e circulam informações (JENKINS, 2009). No caso brasileiro, essa cultura assume contornos próprios, articulando conteúdos de entretenimento, educação e mobilização social.

Pesquisas sobre mídia digital destacam que o YouTube se tornou um dos principais espaços de construção de narrativas audiovisuais e de disputas simbólicas na esfera pública (RECUERO; ZAGO, 2010). A lógica algorítmica que estrutura a plataforma orienta visibilidade e relevância, favorecendo tanto grandes produtores quanto iniciativas independentes capazes de captar nichos específicos. Essa característica faz do YouTube uma arena comunicacional plural, mas também marcada por assimetrias na circulação da informação (BURGESS; GREEN, 2018).

No universo institucional, o YouTube se consolidou como ferramenta estratégica para comunicação e relacionamento. Em especial, sua vocação audiovisual permite traduzir temas complexos em formatos acessíveis, explorando a combinação de imagem, som e narrativa como instrumentos de engajamento. Segundo Duarte (2011), a comunicação pública exige clareza, transparência e adequação da linguagem aos públicos, princípios potencializados no ambiente audiovisual, onde a mediação técnica favorece a compreensão de conteúdos técnicos ou abstratos.

No caso das Entidades Fechadas de Previdência Complementar (EFPCs), o YouTube pode desempenhar papel decisivo em três dimensões centrais: fomento, retenção e experiência do participante. Como canal de fomento, a plataforma viabiliza campanhas de adesão por meio de vídeos explicativos, depoimentos de participantes e transmissões ao vivo de eventos institucionais. Quanto à retenção, o YouTube permite criar séries educativas, respondendo dúvidas recorrentes e oferecendo orientações sobre planos e benefícios de maneira dinâmica e contínua. Por fim, na dimensão da experiência, a plataforma possibilita o fortalecimento da percepção de proximidade e transparência, à medida que conteúdos institucionais são apresentados em formatos mais humanos, com narrativas visuais que aproximam a entidade de seus públicos.

Além disso, o potencial de segmentação algorítmica e de indexação por palavras-chave permite que os vídeos sejam direcionados a públicos específicos, ampliando a efetividade das mensagens. Essa lógica dialoga com a ideia de governança comunicacional, na medida em que o YouTube não é apenas um canal de divulgação, mas um espaço de construção de reputação e legitimidade institucional (KUNSCH, 2016). Ao explorar sua vocação multimidiática, as EFPCs podem alinhar estratégias de engajamento à lógica contemporânea de consumo de

informação, marcada pela centralidade do audiovisual e pela preferência por conteúdos on demand.

Em síntese, o YouTube representa para as EFPCs não apenas um canal complementar de comunicação, mas uma arena estratégica de diálogo, cuja força reside na capacidade de transformar informações previdenciárias — frequentemente percebidas como técnicas ou distantes — em narrativas visuais acessíveis, engajadoras e orientadas à valorização da experiência do participante.

### **8.3 Instagram**

O Instagram, lançado em 2010 e adquirido pelo Facebook em 2012, consolidou-se como uma das plataformas centrais do ecossistema digital contemporâneo, caracterizando-se pela centralidade da linguagem imagética e pela ênfase em conteúdos de caráter estético e aspiracional (LEAVER; HIGHFIELD; ABIDIN, 2020). Sua popularização está associada à ascensão da cultura visual na internet, ao avanço das tecnologias móveis e ao consumo intensivo de smartphones, que favoreceram a produção e circulação de imagens em tempo real. No Brasil, o Instagram figura entre as redes sociais mais utilizadas, com alto índice de engajamento, especialmente entre públicos jovens e adultos (WE ARE SOCIAL; MELTWATER, 2025).

Pesquisas sobre cultura digital destacam que o Instagram representa um espaço de construção identitária e de visibilidade social, no qual indivíduos e instituições elaboram narrativas visuais que buscam engajar comunidades e reforçar vínculos (MURPHY; MAZZOLENI, 2019). Seu funcionamento é estruturado por algoritmos que priorizam conteúdos de maior interação, como curtidas, comentários e compartilhamentos, reforçando a lógica da visibilidade e da performance. Essa dinâmica alimenta o que Marwick (2015) define como *microcelebridade*, fenômeno em que tanto influenciadores quanto marcas constroem autoridade por meio da gestão estratégica de suas presenças digitais.

Do ponto de vista institucional, o Instagram apresenta-se como ferramenta poderosa para comunicação e relacionamento. Sua estrutura multimodal — combinando fotografias, vídeos curtos (Reels), transmissões ao vivo (Lives) e stories efêmeros

— amplia a capacidade de segmentação de conteúdos e a adaptação da linguagem a diferentes contextos. De acordo com Jenkins (2009), a convergência midiática impulsiona uma participação mais ativa dos públicos, e o Instagram encarna esse princípio ao incentivar interações constantes entre usuários e organizações, transformando seguidores em comunidades engajadas.

O Instagram não se limita à comunicação orgânica. Uma de suas potencialidades mais significativas para instituições é o impulsionamento de conteúdos pagos, recurso que amplia o alcance das mensagens além do público já conquistado de seguidores. Conforme apontam Tuten e Solomon (2017), a publicidade em mídias sociais combina segmentação precisa com formas criativas de interação, possibilitando que as organizações alcancem públicos altamente específicos com menor dispersão de recursos.

Essa possibilidade é especialmente relevante para as Entidades Fechadas de Previdência Complementar (EFPCs), que possuem públicos heterogêneos — desde jovens ingressantes no serviço público até servidores em vias de aposentadoria. O impulsionamento no Instagram permite direcionar conteúdos conforme variáveis demográficas, geográficas, de interesse e até comportamentais, favorecendo a adequação da mensagem ao perfil do participante. Tal prática reforça o que Jenkins (2009) denomina convergência midiática, em que estratégias comunicacionais não apenas circulam, mas se adaptam dinamicamente à lógica das plataformas digitais.

Além disso, o caráter visual e narrativo do Instagram torna o impulsionamento particularmente eficaz em campanhas de fomento, como aquelas voltadas para adesão a planos de previdência, onde peças criativas podem associar previdência complementar a valores de segurança, autonomia e realização de projetos futuros. Na dimensão da retenção, os anúncios podem ser usados para reforçar informações sobre portabilidade, autorizações legais e benefícios oferecidos, funcionando como lembrete constante que reduz a evasão. Já em termos de experiência, a segmentação possibilita o envio de mensagens que dialogam diretamente com as necessidades e preocupações de cada grupo, fortalecendo a percepção de cuidado e personalização.

Outro aspecto relevante é que o impulsionamento contribui para equilibrar a assimetria algorítmica que marca o funcionamento das redes sociais. Como observa Bucher (2018), os algoritmos modulam a visibilidade de conteúdos e, muitas vezes, restringem o alcance orgânico. Nesse cenário, a adoção de campanhas patrocinadas garante que informações essenciais atinjam efetivamente os participantes, configurando-se como estratégia de responsabilidade comunicacional das EFPCs.

No caso das Entidades Fechadas de Previdência Complementar (EFPCs), o Instagram pode desempenhar papel estratégico em três dimensões fundamentais: fomento, retenção e experiência do participante. Na dimensão do fomento, a plataforma permite divulgar campanhas de adesão de forma visualmente atrativa, utilizando narrativas que associam previdência a projetos de vida, segurança e qualidade de futuro. Quanto à retenção, o uso de séries de posts e stories educativos contribui para manter participantes informados sobre regras, prazos e novidades, ao mesmo tempo em que reforça a percepção de valor contínuo do plano. Já no campo da experiência, o Instagram possibilita humanizar a comunicação institucional, ao aproximar a entidade do cotidiano do participante por meio de narrativas visuais mais leves, interativas e personalizadas.

Além disso, a lógica algorítmica do Instagram favorece a segmentação e a personalização da comunicação, permitindo que as EFPCs adaptem mensagens a diferentes perfis de participantes — como jovens ingressantes, servidores em meio de carreira e aposentados. Esse recurso se conecta à noção de governança comunicacional, conforme discutida por Kunsch (2016), em que a comunicação deve ser planejada de modo integrado, estratégico e responsável às expectativas sociais. Ao ocupar o espaço do Instagram, as entidades previdenciárias não apenas ampliam sua visibilidade institucional, mas também constroem reputação e credibilidade em um ambiente de alta interação simbólica.

Em síntese, o Instagram, ao articular estética, narrativa, interatividade e impulsionamento estratégico, insere-se como canal privilegiado para as EFPCs, favorecendo a construção de vínculos simbólicos e a valorização da experiência do participante. Sua centralidade no consumo midiático contemporâneo reforça a necessidade de que as entidades compreendam a lógica visual e algorítmica da

plataforma como parte de suas estratégias de fomento e retenção, garantindo presença digital qualificada e socialmente legítima.

#### **8.4 LinkedIn**

O LinkedIn, criado em 2003, consolidou-se como a principal rede social voltada ao ambiente profissional e corporativo. Diferentemente de plataformas orientadas ao entretenimento ou às interações pessoais, o LinkedIn tem como núcleo central a construção de redes de relacionamento baseadas em vínculos profissionais, oportunidades de carreira e compartilhamento de conhecimento especializado. Essa característica o torna especialmente relevante para instituições que lidam com públicos cuja relação com a informação é mediada pela confiança, pela credibilidade e pelo prestígio institucional (CASTELLS, 2009).

Entre os recursos mais estratégicos da plataforma, destacam-se os grupos de interesse. Neles, profissionais e instituições podem interagir de maneira segmentada, promovendo debates, esclarecimentos e ações de engajamento mais personalizadas. Apesar de pouco explorados por muitas organizações, os grupos no LinkedIn oferecem uma oportunidade valiosa para as Entidades Fechadas de Previdência Complementar (EFPCs), que podem utilizá-los para estabelecer contato direto com participantes, patrocinadores e especialistas, ampliando os espaços de diálogo e construindo comunidades digitais em torno da previdência complementar. Como aponta Recuero (2014), os ambientes digitais formam ecossistemas de interação que fortalecem laços sociais e dão suporte a processos de engajamento.

Outro ponto relevante do LinkedIn é a diversidade de formatos de conteúdo disponíveis, que vão desde artigos longos e análises aprofundadas até postagens curtas, vídeos e newsletters. Essa multiplicidade permite que as EFPCs explorem tanto a comunicação de caráter institucional — reforçando dados atuariais, resultados de investimentos e políticas de governança — quanto a comunicação mais leve e educativa, voltada para explicar conceitos de previdência de forma acessível. Como observa Castells (2009), a sociedade em rede demanda narrativas multimodais, capazes de dialogar com diferentes públicos a partir de linguagens complementares.

A credibilidade é um ativo central no LinkedIn. Diferente de outras redes, onde o algoritmo privilegia engajamento baseado em entretenimento ou viralização, o LinkedIn valoriza interações qualificadas, como comentários reflexivos e compartilhamento de artigos. Esse aspecto é estratégico para as EFPCs, pois possibilita posicionar-se como fonte de informação especializada, reforçando a autoridade institucional. Como destaca Marwick (2015), o status digital é construído a partir de sinais de expertise e legitimidade, atributos que se alinham diretamente à missão das entidades previdenciárias.

Outro recurso com potencial ainda subaproveitado é o LinkedIn Analytics, que oferece indicadores detalhados sobre o alcance das publicações, o perfil dos seguidores e o nível de interação com os conteúdos. Para EFPCs, esse monitoramento pode servir como instrumento de avaliação e ajuste das estratégias de comunicação, permitindo identificar quais temáticas mais engajam servidores e quais formatos geram maior compreensão sobre temas complexos, como benefícios futuros, tributação ou rentabilidade dos planos. Essa prática dialoga com o conceito de governança comunicacional (KUNSCH, 2016), ao integrar métricas e evidências empíricas à gestão estratégica da comunicação.

Em termos de relações institucionais, o LinkedIn se destaca como espaço privilegiado para fortalecer o relacionamento com órgãos públicos, associações de classe e formadores de opinião. As publicações institucionais das EFPCs podem circular para além dos participantes diretos, alcançando decisores e influenciadores que moldam a percepção social sobre a previdência complementar fechada. Essa capilaridade amplia a legitimidade das fundações e contribui para consolidar um ecossistema de confiança, essencial em um setor sensível como o previdenciário.

Por fim, cabe destacar a importância do capital relacional que pode ser desenvolvido nessa plataforma. Ao contrário de redes mais centradas em interações pessoais, o LinkedIn favorece a formação de conexões duradouras baseadas em interesses profissionais compartilhados. Para as EFPCs, cada interação com um participante — seja por meio de comentários, respostas a dúvidas ou participação em grupos — fortalece a percepção de cuidado e de acompanhamento contínuo. Isso se traduz em maior engajamento, lealdade e identificação com a entidade,

componentes essenciais para as estratégias de fomento, retenção e experiência do participante.

## **8.5 E-mail Marketing**

O e-mail marketing configura-se como uma das ferramentas mais consolidadas e eficazes do ecossistema da comunicação digital, mantendo relevância mesmo diante da ascensão das redes sociais e de novas plataformas de interação. Por sua natureza direta, segmentável e mensurável, apresenta-se como um recurso estratégico para organizações que buscam estabelecer relacionamentos contínuos e sustentáveis com seus públicos de interesse. Ao contrário das redes sociais, nas quais o alcance depende de algoritmos e da mediação das plataformas, o e-mail representa um canal de contato sob controle da própria instituição, garantindo maior autonomia no fluxo de informação e previsibilidade no engajamento (TURCHI, 2012).

No contexto das Entidades Fechadas de Previdência Complementar (EFPCs), o e-mail marketing revela-se particularmente útil para ações de fomento, retenção e experiência dos participantes. Por meio dele, é possível comunicar informações institucionais relevantes, como convocações, prazos, alterações regulatórias, lançamentos de produtos e iniciativas de educação previdenciária, sem depender de intermediários. Além disso, a possibilidade de segmentação permite que a mensagem seja adaptada ao perfil do público — novos participantes, assistidos, patrocinadores ou diferentes faixas etárias —, reforçando a clareza, a pertinência e a personalização da comunicação.

Um dos diferenciais do e-mail marketing está na capacidade de personalização da mensagem, aspecto que potencializa o engajamento e a percepção de proximidade com a instituição. Ferramentas de automação, como a RD Station, possibilitam a inserção dinâmica de informações pessoais, como o nome do participante (\*|NOME|\*), o que confere maior relevância ao conteúdo transmitido e contribui para a construção de vínculos de confiança. Além disso, os fluxos de automação permitem estruturar jornadas de relacionamento contínuas, em que o participante

recebe mensagens específicas de acordo com seu comportamento, ciclo de vida ou interações anteriores com a entidade.

Do ponto de vista estratégico, o e-mail marketing oferece vantagens significativas em termos de mensuração e otimização. Métricas como taxa de abertura, taxa de clique, engajamento por segmento e índice de conversão permitem que as EFPCs avaliem com precisão a efetividade das campanhas, ajustando-as em tempo real. Essa característica analítica confere ao e-mail um papel de destaque no alinhamento entre objetivos institucionais e necessidades do público, reforçando sua relevância como instrumento de governança comunicacional.

A literatura especializada enfatiza que, em ambientes de crescente complexidade informacional, ferramentas que possibilitam controle, segmentação e personalização tendem a manter valor estratégico elevado (KOTLER; KELLER, 2018). Nesse sentido, o e-mail marketing não deve ser interpretado como um recurso ultrapassado, mas como uma plataforma consolidada que, quando integrada a outros canais digitais, amplia a efetividade da comunicação institucional.

Em uma análise comparativa, nota-se que o e-mail marketing se distingue das redes sociais por sua natureza de comunicação direta, individualizada e controlada pela instituição, enquanto estas últimas operam em um espaço de interação pública e de alcance ampliado, mas sujeito a algoritmos e à mediação das plataformas. Nas redes sociais, o foco recai no engajamento coletivo, na construção de reputação e no estímulo a interações dinâmicas entre a EFPC e sua comunidade de participantes. Já o e-mail marketing, por sua vez, enfatiza a comunicação personalizada e segmentada, permitindo estabelecer vínculos de confiança em escala individual, com elevado potencial para fomentar a adesão, reforçar a retenção e aprimorar a experiência do participante. Dessa forma, ambos os canais não devem ser vistos como concorrentes, mas como estratégias complementares em um ecossistema comunicacional integrado, em que cada ferramenta exerce funções específicas na jornada do participante.

## **9. Arquitetura comunicacional e as ferramentas de comunicação**

A comunicação digital nas EFPCs não pode ser pensada de forma fragmentada. O conceito de arquitetura comunicacional pressupõe a interconexão entre diferentes canais, em um sistema que combina capilaridade, profundidade e personalização. Nesse arranjo, cada ferramenta cumpre uma função própria, mas sua eficácia máxima se revela quando articulada em rede, compondo um ecossistema comunicacional coerente.

O WhatsApp ocupa o núcleo de interação imediata, permitindo o contato direto, responsável e personalizado entre instituição e participante. No entanto, sua força está ampliada quando conectado a outros canais: uma mensagem recebida no aplicativo pode direcionar o participante a conteúdos educativos mais densos no YouTube, ou a posts de engajamento no Instagram, configurando um fluxo de interações entre plataformas. Trata-se de um modelo de convergência, em que a jornada do usuário é distribuída em múltiplos pontos de contato (JENKINS, 2009).

O Instagram, por sua centralidade imagética, funciona como espaço de visibilidade pública e legitimação institucional. É nele que narrativas identitárias das EFPCs ganham circulação social ampla, reforçando valores, campanhas e posicionamento. Sua lógica, contudo, não é autossuficiente: posts e stories podem gerar engajamento inicial, mas tendem a se consolidar em vínculos mais duradouros quando conduzidos ao diálogo no WhatsApp ou ao aprofundamento em conteúdos educativos no YouTube. Assim, o Instagram atua como porta de entrada relacional no ecossistema.

O YouTube, por sua vez, sustenta a dimensão de profundidade informacional. A lógica audiovisual, com maior tempo de permanência do usuário, permite a construção de narrativas mais complexas sobre previdência, governança e benefícios, fortalecendo a credibilidade da entidade. Nesse sentido, funciona como uma camada complementar às interações instantâneas do WhatsApp e aos estímulos visuais do Instagram, compondo um eixo de educação previdenciária que seria inviável em plataformas de comunicação rápida.

Já o LinkedIn integra a dimensão de legitimidade institucional e profissional. O caráter corporativo da rede a torna estratégica para a consolidação de reputação

organizacional, possibilitando que as EFPCs dialoguem não apenas com participantes, mas também com patrocinadores, gestores e formadores de opinião. Essa rede conecta-se diretamente ao YouTube, quando vídeos institucionais são compartilhados, ou ao e-mail marketing, que aprofunda a comunicação com públicos segmentados. Além disso, os grupos do LinkedIn oferecem espaços de comunidades profissionais, pouco explorados, mas com grande potencial de criar vínculos especializados.

O e-mail marketing representa o eixo de governança comunicacional. Diferentemente das redes abertas, seu controle permanece com a instituição, garantindo mensuração, segmentação e personalização da mensagem. Essa característica o torna o elo central de integração entre os canais: conteúdos trabalhados em redes sociais podem ser condensados em newsletters, mensagens enviadas no WhatsApp podem ser reforçadas por e-mails institucionais, e materiais audiovisuais do YouTube podem ser distribuídos de forma segmentada para públicos específicos. A personalização possível em plataformas como o RD Station, por exemplo, ao utilizar variáveis como |NOME|, reforça a percepção de proximidade e individualização (TORRES, 2010).

Em conjunto, esses canais conformam uma arquitetura comunicacional em camadas: WhatsApp como interação imediata e responiva; Instagram como visibilidade e engajamento público; YouTube como profundidade e credibilidade informacional; LinkedIn como legitimidade profissional e institucional; e e-mail marketing como controle, segmentação e integração. Esse arranjo dialógico e multicanal conecta-se ao que Castells (2003) denomina de sociedade em rede, na qual a lógica comunicacional se dá em fluxos interativos, não lineares e simultâneos. No caso das EFPCs, esse modelo potencializa o fomento à adesão, a retenção de participantes e a valorização da experiência previdenciária, traduzindo-se em práticas comunicacionais mais próximas das expectativas sociais contemporâneas.

Esse entendimento integrado é especialmente relevante no universo das EFPCs. Diferentemente de empresas privadas orientadas estritamente pelo consumo, essas entidades operam em um espaço híbrido, em que a comunicação deve articular eficiência operacional, credibilidade institucional e compromisso público. Assim, a

adoção de uma arquitetura comunicacional multicanal não é apenas uma escolha tecnológica, mas uma exigência estratégica para manter a confiança dos participantes e para garantir a legitimidade de sua atuação. Como enfatiza Kunsch (2016), a comunicação pública deve ser pensada como prática sistemática de mediação, e não como ações isoladas, fragmentadas ou episódicas.

Outro aspecto fundamental é que a integração comunicacional fortalece a experiência do participante. Ao receber mensagens consistentes em diferentes pontos de contato — seja no WhatsApp, no Instagram, no LinkedIn, no YouTube ou por e-mail —, o participante percebe coerência e continuidade no relacionamento com a instituição. Essa coerência é decisiva em um setor que administra recursos de longo prazo, pois reduz a sensação de distanciamento institucional e reforça o vínculo de confiança, base essencial para a retenção de participantes e para o engajamento em práticas de previdência complementar.

Por fim, a visão de arquitetura comunicacional também favorece a capacidade adaptativa das EFPCs. Em um cenário marcado por mudanças rápidas nas tecnologias digitais, a fragmentação de esforços comunicacionais tende a gerar dispersão de recursos e perda de efetividade. Já a estruturação em camadas interconectadas permite que a instituição ajuste o peso relativo de cada canal sem comprometer a coerência geral de sua comunicação. Trata-se, portanto, de uma lógica de governança que alinha comunicação, transparência e responsabilidade social, preparando as EFPCs para responder às demandas de um público cada vez mais conectado e exigente.

## **10. Conclusão**

A presente pesquisa buscou compreender como a comunicação dialógica, integrada e pública pode ser aplicada de forma estratégica no universo das Entidades Fechadas de Previdência Complementar (EFPCs), com ênfase nas ações voltadas ao fomento, retenção e experiência dos participantes. Ao longo do trabalho, foram discutidos os fundamentos teóricos que sustentam a comunicação como prática social, explorando seus diferentes modelos e tensões, como a contraposição entre comunicação pública e cultura comercial, além da incorporação das Novas

Tecnologias da Informação e Comunicação (NTICs) como elementos transformadores da interação institucional.

Verificou-se que o fortalecimento da comunicação nas EFPCs exige não apenas o domínio conceitual das distintas abordagens — dialogicidade, integração, governança comunicacional e orientação ao interesse público —, mas também a capacidade de articular tais referenciais ao uso crítico e estratégico dos canais digitais. Nesse sentido, a análise das redes sociais e do e-mail marketing revelou que essas ferramentas, quando aplicadas de maneira planejada e contextualizada, tornam-se instrumentos fundamentais para o engajamento e a fidelização dos participantes.

A ênfase nas redes sociais mais relevantes no contexto brasileiro — WhatsApp, Instagram, YouTube e LinkedIn — evidenciou como cada plataforma possui especificidades que podem ser exploradas pelas EFPCs em sua comunicação. O WhatsApp, pela proximidade e capilaridade; o Instagram, pela atratividade estética e potencial de segmentação; o YouTube, pela profundidade narrativa e recursos audiovisuais; e o LinkedIn, pela credibilidade e ambiente de networking institucional. O e-mail marketing, por sua vez, destacou-se como ferramenta complementar, voltada para a personalização e a construção de vínculos individualizados. Essa combinação de canais, organizada em uma arquitetura comunicacional integrada, permite que as EFPCs não apenas transmitam informações, mas cultivem relações baseadas em confiança, transparência e reciprocidade.

As ações de fomento, retenção e experiência dos participantes, foco central deste estudo, demonstraram que a comunicação exerce papel decisivo na sustentabilidade das entidades. O fomento se apoia na capacidade de sensibilizar potenciais novos participantes; a retenção depende de um fluxo contínuo de informação clara e confiável; e a experiência se relaciona diretamente com a percepção de cuidado e proximidade por parte das instituições. Nesse sentido, a comunicação não se restringe a um aspecto operacional, mas configura-se como diferencial estratégico no cenário previdenciário.

Por fim, destacam-se as perspectivas futuras. A aceleração da transformação digital, aliada ao desenvolvimento de tecnologias emergentes como inteligência

artificial e automação de processos comunicacionais, tende a ampliar ainda mais as possibilidades de segmentação, personalização e monitoramento. Para as EFPCs, esse movimento representa um campo fértil de inovação, mas também impõe desafios éticos e institucionais relacionados à privacidade, à transparência e à preservação do interesse coletivo.

Assim, conclui-se que a comunicação, quando estruturada a partir de princípios dialógicos e integrados, e articulada de maneira inteligente às plataformas digitais, consolida-se como um dos principais eixos de fortalecimento das EFPCs. Mais do que difundir informações, trata-se de construir relações de confiança, reforçando a legitimidade institucional e contribuindo para a valorização da previdência complementar como instrumento essencial de proteção social.

## Referências

- ARGENTI, Paul A. *Corporate communication*. 6. ed. New York: McGraw-Hill, 2016.
- BARBERO, Jesús Martín. *Dos meios às mediações: comunicação, cultura e hegemonia*. 3. ed. Rio de Janeiro: UFRJ, 2003.
- BOYD, Danah; ELLISON, Nicole. Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, v. 13, n. 1, 2007.
- BOURDIEU, Pierre. *O poder simbólico*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1998.
- BRAGA, José Luiz. Circuitos comunicacionais e redes sociais digitais. *Revista Comunicação Midiática*, v. 10, n. 2, p. 23-40, 2015.
- BRANDÃO, Elizabeth Pazito. *Comunicação pública: conceito e práticas*. São Paulo: Paulus, 2009.
- BRANDÃO, Elizabeth Pazito. *Comunicação pública: um campo em construção*. São Paulo: Paulus, 2012.
- BURGESS, Jean; GREEN, Joshua. *YouTube: Online Video and Participatory Culture*. 2. ed. Cambridge: Polity Press, 2018.
- BUCHER, Taina. *If... Then: Algorithmic Power and Politics*. Oxford: Oxford University Press, 2018.
- CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. 21. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2018.
- CHESNAIS, François. *A mundialização do capital*. São Paulo: Xamã, 1996.
- CORNELISSEN, Joep. *Corporate communication: a guide to theory and practice*. 4. ed. London: SAGE, 2014.
- DUNCAN, Tom. *Principles of advertising and IMC*. 2. ed. New York: McGraw-Hill, 2002.
- DUARTE, Jorge. *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- DUARTE, Jorge. *Comunicação pública: estado, governo e sociedade*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

DUARTE, Jorge (Org.). *Comunicação pública: estado, mercado, sociedade e interesse público*. São Paulo: Atlas, 2011.

FREIRE, Paulo. *Extensão ou comunicação?* 12. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983.

GABRIEL, Martha. *Marketing na era digital*. São Paulo: Novatec, 2010.

GOMES, Wilson. A democracia digital e o problema da participação civil na decisão política. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v. 29, n. 85, 2014.

GRUNIG, James E.; HUNT, Todd. *Managing public relations*. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1984.

GRUNIG, James E. et al. *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, 1992.

HABERMAS, Jürgen. *Teoria do agir comunicativo*. v. 2. São Paulo: Martins Fontes, 1984.

HABERMAS, Jürgen. *Teoria da ação comunicativa*. v. 1. São Paulo: Martins Fontes, 1987.

HALLAHAN, Kirk et al. Defining strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, v. 1, n. 1, 2007.

JENKINS, Henry. *Cultura da convergência*. 2. ed. São Paulo: Aleph, 2009.

KENT, M. L.; TAYLOR, M. Toward a dialogic theory of public relations. *Public Relations Review*, v. 28, n. 1, 2002.

KITCHEN, Philip J.; SCHULTZ, Don E. *Raising the corporate umbrella: corporate communications in the twenty-first century*. New York: Palgrave, 2001.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing*. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2018.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Marketing essencial: conceitos, estratégias e casos*. 5. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 6. ed. São Paulo: Summus, 2016.

LACERDA, Allan. Comunicação digital e as novas possibilidades para a comunicação pública. *Revista FAMECOS*, v. 17, n. 2, 2010.

LACERDA, C. *Comunicação e tecnologias digitais: novos paradigmas organizacionais*. Belo Horizonte: Autêntica, 2010.

LEAVER, Tama; HIGHFIELD, Tim; ABIDIN, Crystal. *Instagram: Visual Social Media Cultures*. Cambridge: Polity Press, 2020.

LEMOS, André; LÉVY, Pierre. *O futuro da internet: em direção a uma ciberdemocracia planetária*. São Paulo: Paulus, 2010.

LÉVY, Pierre. *Cibercultura*. 3. ed. São Paulo: Editora 34, 2010.

LIPOVETSKY, Gilles. *A era do vazio*. Lisboa: Relógio D'Água, 1989.

LIPOVETSKY, Gilles. *Os tempos hipermodernos*. São Paulo: Barcarolla, 2004.

MARWICK, Alice. *Status Update: Celebrity, Publicity, and Branding in the Social Media Age*. New Haven: Yale University Press, 2015.

MELO, José Marques de. *Comunicação pública e cidadania digital*. São Paulo: Paulus, 2018.

MURPHY, Patrick D.; MAZZOLENI, Gianpietro. *The International Encyclopedia of Political Communication*. Malden: Wiley-Blackwell, 2019.

PERES-NETO, Luiz. Accountability, transparência e a comunicação organizacional. *Anais do Encontro Anual dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação – COMPÓS*, 2014. Disponível em: [https://www.rosepepe.com.br/compos/Docs/GT07\\_COMUNICACAO\\_EM\\_CONTEXTOS\\_ORGANIZACIONAIS/pires\\_neto\\_luiz\\_accountability\\_transparencia\\_com\\_org\\_2191.pdf](https://www.rosepepe.com.br/compos/Docs/GT07_COMUNICACAO_EM_CONTEXTOS_ORGANIZACIONAIS/pires_neto_luiz_accountability_transparencia_com_org_2191.pdf). Acesso em: 1 set. 2025.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. *Marketing 4.0: do tradicional ao digital*. Rio de Janeiro: Campus, 2016.

PIRES, H. *Novas tecnologias e práticas comunicacionais*. Lisboa: Vega, 2013.

PIRES, Renata. *Comunicação digital e organizações: os desafios das novas tecnologias*. São Paulo: Paulinas, 2013.

PRIMO, Alex. *Interação mediada por computador: comunicação, cibercultura, cognição*. Porto Alegre: Sulina, 2013.

RECUERO, Raquel. *A conversação em rede: comunicação mediada pelo computador e redes sociais na internet*. Porto Alegre: Sulina, 2014.

RECUERO, Raquel. *Redes sociais na internet*. 2. ed. Porto Alegre: Sulina, 2014.

RECUERO, Raquel; ZAGO, Gabriela. Em busca das "redes que importam": redes sociais e capital social no Orkut e no Twitter. *Revista Fronteiras*, São Leopoldo, v. 12, n. 2, 2010.

RECUERO, Raquel; ZAGO, Gabriela. Jornalismo, interatividade e redes sociais. *Galáxia*, São Paulo, n. 20, dez. 2010.

SOUZA, Carlos; PIRES, Rodrigo. Redes sociais digitais e estratégias de comunicação. *Revista Intercom*, v. 43, n. 2, 2020.

THOMPSON, John B. *A mídia e a modernidade: uma teoria social da mídia*. Petrópolis: Vozes, 1995.

TORQUATO, Gaudêncio. *Tratado de comunicação organizacional e política*. São Paulo: Pioneira, 2004.

TORRES, Cláudio. *Marketing na Internet para Pequenas Empresas*. 2010.

TURCHI, Sidnei. *Estratégias de marketing digital e e-commerce*. São Paulo: Atlas, 2012.

TURKLE, Sherry. *Alone Together: Why We Expect More from Technology and Less from Each Other*. Nova York: Basic Books, 2011.

TUTEN, Tracy L.; SOLOMON, Michael R. *Social Media Marketing*. 3. ed. Londres: Sage, 2017.

VAN DIJCK, José. *The Culture of Connectivity: A Critical History of Social Media*. Oxford: Oxford University Press, 2013.

WE ARE SOCIAL; MELTWATER. *Digital 2025: Global Overview Report*. Londres, 2025. Disponível em: <https://wearesocial.com>. Acesso em: 1 set. 2025.

ZÉMOR, Pierre. *La communication publique*. Paris: PUF, 1995.