

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES  
DEPARTAMENTO DE RELAÇÕES PÚBLICAS, PROPAGANDA E TURISMO

NATHÁLIA FRAGOSO DE CAMARGO

**O PAPEL DA COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL-MERCADOLÓGICA NA  
DESCONSTRUÇÃO DA “FAMÍLIA MARGARINA”:**

Um olhar para o dia dos pais

São Paulo

2021

NATHÁLIA FRAGOSO DE CAMARGO

**O PAPEL DA COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL-MERCADOLÓGICA NA  
DESCONSTRUÇÃO DA “FAMÍLIA MARGARINA”:**

Um olhar para o dia dos pais

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Escola de Comunicações e Artes da Universidade  
de São Paulo como requisito à obtenção de título  
de bacharel em Relações Públicas.

Orientação: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Simone Alves de Carvalho

São Paulo

2021

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

**Catálogo na Publicação**  
**Serviço de Biblioteca e Documentação**  
**Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo**  
**Dados inseridos pelo(a) autor(a)**

---

Camargo, Nathália Fragoso de

O papel da comunicação institucional-mercadológica na desconstrução da "família margarina": Um olhar para o dia dos pais / Nathália Fragoso de Camargo; orientadora, Simone Alves de Carvalho. - São Paulo, 2021.

106 p.: il.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo/ Escola de Comunicações e Artes / Universidade de São Paulo.

Bibliografia

1. Família. 2. Comunicação. 3. Gênero. 4. Dia dos pais. I. Carvalho, Simone Alves de. II. Título.

CDD 21.ed. - 659.2

---

Nome: Camargo, Nathália Fragoso de.

Título: O papel da comunicação institucional-mercadológica na desconstrução da “família margarina”: um olhar para o dia dos pais

Aprovada em 23 de julho de 2021.

Banca:

Nome: Simone Alves de Carvalho

Instituição: Universidade de São Paulo

Nome: William Cerantola

Instituição: Universidade de São Paulo

Nome: Henrique Andrade

Instituição: Dafiti

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à minha mãe, pessoa responsável por me tornar a mulher que sou hoje. Sem você eu não seria nada. Você é um exemplo de profissional, mulher, mãe e família. Este trabalho é para você e por você.

Agradeço também aos meus avós Sylvio e Elisa, que mesmo indo há tantos anos, ainda se fazem presentes diariamente na nossa vida e são grandes motivadores da minha busca por ser uma pessoa melhor. Agradeço também aos meus tios Nelson, Sílvia, Gisele e Eduardo, por serem porto seguro e sempre me mostrarem o valor da família e a minha importância dentro dela. Às minhas primas Marina e Vivian, que sempre serviram de exemplo para mim, meus mais sinceros agradecimentos por serem inspiração, carinho e minhas irmãs de alma. Muito do que sou devo a vocês e não trocaria nossa amizade e cumplicidade por nada nesse mundo.

Ao Helvécio, agradeço por aceitar ter o papel de pai que eu sempre procurei. Por todo carinho que você me deu e por preencher tão bem um burquinho dentro de mim.

Agradeço ao Victor pelo amor, carinho e paciência, principalmente nestes últimos meses. Você é muito importante para a concretização deste trabalho e sempre fará parte da minha história e do meu desenvolvimento como pessoa e mulher.

Aos meus amigos da escola e da vida, em especial ao Gabriel e à Giulia, por sempre estarem ao meu lado e mostrarem que família escolhemos com o coração. Também agradeço aos meus amigos da faculdade, em especial à Helena e à Mariana, pelas risadas, conversas e parceria ao longo destes quatro anos e meio e por me mostrarem que a ECA também era meu lugar. Aos meus amigos de estágios e trabalho, sou grata por me tornarem uma profissional e pessoa melhor. Agradeço em especial à Labenu, pelas amizades incríveis e por ter me possibilitado colocar em prática o primeiro mês da família da minha carreira.

Agradeço também a todos os voluntários da Ecopatas, que se tornaram uma família para mim. Obrigada por aguentarem o atraso no site e em postagens e desculpa pelas mil faltas aos sábados para fazer o TCC.

Sou muito grata à Simone, por ter aceitado meu trabalho de coração aberto. Por entender e aceitar cada dúvida e angústia que tive e por me orientar tão bem durante todo esse processo.

Agradeço à Escola de Comunicação e Artes e à Universidade de São Paulo e a todos que as compõem, por me ensinarem tanto e me tornarem a profissional que sou hoje. Espero um dia retribuir para a sociedade tudo que pude aprender aqui

*O concretismo das palavras não traduz a subjetividade dos sentimentos.*  
*Sylvio Ourique Fragoso*

## RESUMO

CAMARGO, Nathália Fragoso. **O papel da comunicação institucional-mercadológica na desconstrução da “família margarina”**: um olhar para o dia dos pais. 2021. 106 f. Dissertação (Bacharelado em Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2021.

O presente trabalho estuda a influência da comunicação para mudança das perspectivas da sociedade a respeito da diversidade e da constituição do que é uma família. Busca-se entender qual o papel da comunicação para a desconstrução da “família margarina” e das bases patriarcais que englobam os papéis de gênero na sociedade brasileira. Com o processo de triangulação metodológica e seus pilares de estudos teórico, prático e pesquisa, este trabalho traz estudos bibliográficos acerca da constituição de família e de papéis de gênero no Brasil, da importância da comunicação para causas sociais no país e do marketing de causa e marketing social utilizados por grandes corporações. Como segundo pilar deste processo, temos análises de comerciais voltados para o dia dos pais e como terceiro pilar, de pesquisa, foram realizadas entrevistas com grandes comunicadores do mercado, que trazem uma vertente prática para este trabalho e demonstram sua importância para o momento atual do Brasil. As análises combinam as três vertentes estudadas, possibilitando que haja uma intersecção entre teoria e prática e que entenda-se, de forma mais completa, a comunicação institucional e seus posicionamentos acerca do tema, bem como a importância desse tema para as organizações e a influência de seus posicionamentos para alteração da sociedade moderna.

**Palavras-chave:** Família. Comunicação. Gênero. Dia dos pais.

## ABSTRACT

CAMARGO, Nathália Fragoso. **The role of institutional-marketing communication in the deconstruction of the “margarine family”**: a look at father’s day. 2021. 106 p. Bachelor Thesis (Bachelor’s in Social Communication with major in Public Relations) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2021.

The following work studies the influence of communication to change society's outlook on diversity and the constitution of what characterizes a family. Through it, we seek to understand the role of communication in the deconstruction of the "margarine family" and the patriarchal bases that encompass gender roles in Brazilian society. With the process of methodological triangulation and its pillars of theoretical and practical studies and research, this work brings bibliographic studies about the constitution of family and gender roles in Brazil as well as the importance of communication for social causes in the country and cause marketing and social marketing used by large corporations. As a second pillar of this process, we have practical analysis of commercials aimed at Father's Day and as a third pillar, in the research part, interviews were conducted with major communicators in the sector, who bring a practical aspect to this work and demonstrate its importance to Brazil's current moment. The analyses combine the three pillars studied, allowing an intersection between theory and practice and a more complete understanding of institutional communication and its positions on the theme, beyond as the importance of this theme for organizations and the influence of its positions on modern society.

**Keywords:** Family. Communication. Gender. Father's Day.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Inserção das mulheres no mercado brasileiro .....	17
Figura 2 - Licença maternidade, paternidade e parental - Países com maior IDH e Brasil.....	35

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	11
<b>2. FAMÍLIA</b>	13
2.1 A mulher	15
2.2 O homem	18
2.3 Datas comemorativas	19
2.3.1 Dia dos pais	20
<b>3. COMUNICAÇÃO INTEGRADA E CAUSAS SOCIAIS</b>	21
3.1 A importância da comunicação mercadológica	23
3.2 Aprendizado informal por canais de comunicação	26
3.3 Marketing de Causa e Marketing Social	27
3.4 O papel da comunicação em causas sociais	28
3.5 Imagem, reputação e posicionamento	32
3.6 Comunicação interna-administrativa relacionada à parentalidade	33
<b>4. PROPAGANDA DE DIA DOS PAIS: RESSIGNIFICAR</b>	38
4.1 Presente Perfeito - Mercado Livre	38
4.2 Dia dos pais - Riachuelo	39
4.3 Dia dos pais - Marisa	40
4.4 Um brinde ao melhor pai que você pode ser - Brahma	40
4.5 Quando um pai está presente, tudo se transforma - Bradesco	41
4.6 True Colors - Grupo Gay da Bahia	42
<b>5. ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE: PROPAGANDAS, POSICIONAMENTOS E ANÁLISES</b>	44
5.1 A desconstrução da família margarina	44
5.2 Posicionamento empresarial sobre diversidade	50
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	56
<b>REFERÊNCIAS</b>	60
<b>APÊNDICE A - Roteiro de perguntas</b>	67
<b>APÊNDICE B - Entrevista Klumpp</b>	68
<b>APÊNDICE C - Entrevista Oliveira</b>	74
<b>APÊNDICE D - Entrevista Salgado</b>	80
<b>APÊNDICE E - Entrevista Goldenberg</b>	93
<b>APÊNDICE F - Entrevista Pas</b>	98

## 1. INTRODUÇÃO

Países que têm origens patriarcais por vezes não conseguem acompanhar a evolução da sociedade e dos papéis sociais que cada membro ocupa devido às rápidas alterações que acontecem, principalmente no século XXI. No Brasil, que além de toda questão do patriarcado também conta com governos retrógrados sobre lutas das mulheres (TEMPORÃO, 2016 *apud* BACHA, 2016, s/p), fortes heranças religiosas e muitas pessoas conservadoras, as ideias ultrapassadas sobre a concepção da sociedade e, mais especificamente, da família brasileira não são alteradas há alguns séculos. A “família margarina” continua sendo vista em anúncios, propagandas e no imaginário brasileiro sobre o que é família. Mas é completamente diferente do que os dados sobre mães solteiras, casais homoafetivos e famílias não tradicionais mostram. Então, por que retratar famílias constituídas de maneiras que não representam a maior parte dos lares brasileiros e continuar tratando brasileiros como se fossem única e exclusivamente tradicionais?

Ser parte de uma família não tradicional brasileira significa não ser representado na maior parte do tempo: em novelas, sites, mídias sociais e propagandas relacionadas à família, principalmente relacionadas a datas como dia dos pais e dia das mães. Milhões de brasileiros e brasileiras têm dificuldade de se reconhecer nesses papéis sociais e de gênero que estão estagnados em formações seculares e isso pode causar muitos traumas. Viver sem uma figura paterna presente significa passar parte das comemorações mercadológicas relacionadas à família - dia dos pais, dia das mães, dia dos namorados - buscando fugir delas, sofrendo com algumas ou simplesmente ignorando-as e esta busca por sentido numa data que nada representa para milhões de brasileiros - inclusive para quem está escrevendo - motiva a criação deste trabalho. Como explicar para crianças que seu lar é diferente do que aparece na televisão? Que a lembrancinha do dia dos pais da escola será entregue ao tio, à mãe? Há quem não se preocupe com esta data e para quem seja apenas mais um dia, mas há também quem se magoe vendo anúncios, posicionamentos, comunicações e propagandas que claramente excluem grande parte dos lares brasileiros, que trazem ideais que idolatram as figuras e geram pressões desnecessárias para elas ou para quem não as tem.

Comemorações voltadas à família como dia dos pais, das mães e das crianças são datas criadas e usadas para crescimento das vendas do comércio e, por isso, o mercado continua exigindo a existência destas comemorações para manutenção dos lucros e das vendas. Em 2020, o dia das mães fez crescer em 117% o faturamento do e-commerce (E-COMMERCE, 2020,

s/p) e o dia dos pais, neste mesmo ano, cresceu 25% em vendas e 20% em volume se comparado com os valores referentes ao dia das mães, além do faturamento ser 13% que no dia dos pais de 2019 (FLACH, 2020, s/p). Com isso, torna-se impossível pensar que algum dia as empresas escolherão simplesmente não comemorar mais estas datas, pois isso significaria perder números altíssimos de lucro e renda e, claro, nenhuma empresa tem interesse nesta aposta. Portanto, a tarefa das empresas, ONGs e da mídia é mudar a maneira como comemoramos estas datas e como pensamos no conceito de família. Este trabalho busca primeiramente entender o papel da comunicação institucional-mercadológica na desconstrução da “família margarina” no Brasil por meio do uso da comunicação como canal para transformação social e inclusão, com seus anúncios, posicionamentos e propagandas mais abrangentes, que realcem outras famílias e perspectivas. Como demais objetivos deste trabalho temos a compreensão e o resgate do papel da família na sociedade atual, a consolidação de comemorações como o dia dos pais e identificar empresas que estão fazendo um trabalho de comunicação institucional diferenciado nesta data, compreendendo o porquê disso ter se tornado importante para elas.

Baseando-se nesses objetivos relacionados à família e comunicação, este trabalho divide-se em três aspectos: estudos teóricos, estudos práticos e pesquisa, para gerar o processo de triangulação metodológica que é compreendido por Günther (2006 *apud* Fígaro, 2014, p. 127) como “a utilização de diferentes abordagens metodológicas do objeto empírico para prevenir possíveis distorções relativas tanto à aplicação de um único método quanto a uma única teoria ou um pesquisador”, além de ser compreendido pela autora e suas citações como um meio seguro para obtenção de dados e fontes, possibilitando uma maior amplitude e validade de resultados.

Os primeiros dois capítulos deste trabalho compõem o pilar teórico da triangulação metodológica e buscam contextualizar e compreender as perspectivas acerca da família e da comunicação brasileira, passando, no primeiro pelas questões de gênero, de construção do imaginário sobre eles e também da consolidação destas datas comemorativas. No capítulo destinado à comunicação, busca-se compreender a importância da comunicação para causas sociais, do marketing de causa e marketing social, das maneiras informais de aprendizados possibilitadas pela comunicação em massa e também sobre comunicação interna, políticas empresariais e sua importância para construção da sociedade. No terceiro capítulo foram escolhidas algumas empresas e suas propagandas de dia dos pais que são disruptivas. Elas foram analisadas buscando entender seu impacto na mudança da perspectiva brasileira acerca deste tema, exemplificar ações que já têm sido feitas na sociedade e identificar quem tem sido agente dessa transformação, servindo assim como pilar prático da triangulação. Como último capítulo

e último pilar da triangulação metodológica temos a pesquisa em profundidade com alguns comunicadores de grandes organizações e do mercado que trazem *insights* sobre a importância do olhar para a diversidade e para famílias em grandes corporações.

## 2. FAMÍLIA

Para entender a construção da ideia de família e de como atualmente enxerga-se a sua constituição, é necessário compreender as origens históricas da construção familiar no Brasil, além das raízes do patriarcado que crescem juntamente com a evolução do conceito de família. É importante também ter um olhar especial para os fatores cruciais dentro desta construção: a mulher, o homem e o papel que cada um dos dois desempenha na sociedade e dentro da relação familiar. Para além disso, a análise da construção midiática em nosso imaginário sobre as datas comemorativas relacionadas à família, suas motivações e reais intenções também permite um distanciamento do encanto associado ao estereótipo da família perfeita.

Não é raro nos depararmos com a associação de família àquela tradicional imagem dos anúncios publicitários: casal composto por um homem e uma mulher, brancos, de classe média alta, com dois filhos: a chamada “família margarina”, uma herança da representação de família que Ariés (2006, p. 140) diz ser retratada nos quadros europeus dos “meados do século XVI, [quando] os artistas começaram a representar a família em torno de uma mesa coberta de frutas”. Entretanto, essa família não representa a realidade brasileira, ainda que historicamente a mídia, as propagandas e novelas queiram tratá-la como o padrão: no Brasil são mais de 5,5 milhões de crianças sem o nome do pai nos documentos (IBDFAM, 2019), mais de 11,5 milhões de mães solo (G1, 2020), 1 milhão de pais solo (IBGE, 2010) e mais de 50% de famílias “não tradicionais” (MACEDO, 2017), conceito que será explicado mais à frente.

Ariés (2006) apresenta a ideia de que esta família tradicional, vista como é hoje, fez parte de uma construção milenar que retratava os meses do ano. Os calendários ilustravam a diferença climática das mudanças de estação, com representações do homem e da mulher em seus afazeres, até a iconização da família, com a chegada da imagem da criança, alguns anos depois. Tais representações foram ganhando espaço nas artes, por meio de pinturas que retratavam pais e filhos, que exibiam linhagens familiares, sendo adaptadas e readaptadas a cada nova criança e geração acrescentada à família. Engels (1984) ao analisar a formação da família em diferentes localidades e tribos, pontua um comum aspecto de designação de parentesco, ainda que em lugares estranhos e acrescenta:

A família, segundo Morgan, é o elemento ativo; nunca permanece estacionária, mas passa de uma forma inferior a uma forma superior, à medida

que a sociedade evolui de um grau mais baixo para outro mais elevado. Os sistemas de parentesco, pelo contrário, são passivos; só depois de longos intervalos, registram os progressos feitos pela família, e não sofrem uma modificação radical senão quando a família já se modificou radicalmente. (MORGAN, s/a, *apud* ENGELS, 1984, p. 30).

Por muito tempo, as famílias não tinham grandes laços e apegos às suas crianças, elas eram mandadas desde novas para aprenderem os ofícios com outras famílias e, por vezes, nunca voltavam aos seus próprios lares (ARIÉS, 2006). Ainda que exibidas em quadros e consideradas parte da família, somente a partir do século XV os laços foram intensificados e as crianças passaram a ocupar o centro da atenção familiar, isto devido à escolarização dos meninos e ao ensino de costumes e bons modos às moças. Portanto, o laço familiar foi se constituindo juntamente com a implementação do ensino e das escolas para crianças (ARIÉS, 2006).

Como herança da colonização portuguesa, “apesar das variações nos modelos familiares [no Brasil], o dominante era o de famílias extensas baseadas nas relações patriarcais” (SAMARA, 2002, s/p). Sendo assim, a família brasileira foi constituída em torno do patriarcado - sistema social que garante ao homem o poder perante mulheres e crianças no que diz respeito às decisões políticas, sociais e cotidianas. Esses padrões, sempre muito rígidos quanto à divisão de tarefas e ao “lugar” que um membro ocupava dentro do sistema familiar, possibilitaram ao homem o “poder supremo” perante os demais familiares, marginalizando a influência da mulher e colocando-a como instrumento para manutenção do lar deste homem que era responsável por cuidar financeiramente de todos os entes e até mesmo do regimento da sociedade num geral “a família patriarcal era, portanto, a espinha dorsal da sociedade e desempenhava os papéis de procriação, administração econômica e direção política” (ALVES, 2009, p. 5).

Com a abertura de oportunidade de emprego para mulheres nas fábricas, em meados do século XIX, parte da renda da casa passou a ser proveniente do trabalho feminino - que passou a desempenhar a dupla jornada, tema que será estudado mais à frente - e ainda que os homens por vezes não assumissem esta divisão de gastos, a mulher já não era mais responsável somente por educar e ensinar as crianças, mas também não havia adquirido influência ou voz perante decisões familiares, podendo assumir a liderança na família somente em caso da ausência do marido (SAMARA, 2002).

Com o aumento do trabalho para mulheres, a abertura para educação dos filhos em escolas e ambientes externos às casas e à convivência familiar, toda estrutura da sociedade e da família foi se alterando. A partir da década de 60 do século XX, a instituição familiar foi amplamente modificada. O número crescente de casamentos interrompidos por divórcios e separações também demonstrou a diminuição da força da religião, que declarava o casamento

como indissolúvel, mesmo que em situações matrimoniais insatisfatórias. Dessa maneira, os relacionamentos passaram a ser revistos e o bem-estar dos envolvidos mais valorizado, trazendo maior igualdade para essas relações (ALVES, 2009, p. 10).

Samara (2002) apresenta a ideia de que as famílias extensas do tipo patriarcal não são mais predominantes, sendo mais comuns famílias menores e de estruturas mais simples, formadas por exemplo por: somente um casal, casal com um filho, um dos responsáveis e uma criança, entre outros. E há, no Brasil e no mundo, uma tendência de crescimento no que diz respeito a estas novas configurações:

A partir daí [década de 60 do século XX], surgem inúmeras organizações familiares alternativas: casamentos sucessivos com parceiros distintos e filhos de diferentes uniões; casais homossexuais adotando filhos legalmente; casais com filhos ou parceiros isolados ou mesmo cada um vivendo com uma das famílias de origem; as chamadas “produções independentes” tornam-se mais frequentes; e, mais ultimamente, duplas de mães solteiras ou já separadas compartilham a criação de seus filhos. (ALVES, 2009, p. 10).

Estas configurações devem ser incluídas na visão do que é uma família e talvez até substituir a visão conservadora que se tem de uma família tradicional. Morgan (s/a, *apud* ENGELS, 1984, p. 91) diz que “a família deve progredir na medida que progrida a sociedade, que deve modificar-se na medida em que a sociedade se modifique [...]. A família é produto do sistema social e refletirá o estado de cultura desse sistema” e vale pontuar que não aceitar e não nomear as novas configurações como famílias propriamente ditas não fará com que elas deixem de existir.

## **2.1 A mulher**

Para além da imagem e da representação da família, é comum se pensar também na posição e representação da mulher nestes ambientes. Responsável por cuidar do lar, das crianças e da manutenção familiar, sem espaço para trabalhar fora e para almejar diferentes perspectivas de vida, as mulheres começaram a intensificar o processo de emancipação no final do século XIX, como diz Hobsbawm (1988, p. 311) “Tornou-se óbvia a mudança na posição e nas expectativas sociais das mulheres durante as últimas décadas do século XIX, embora os aspectos mais visíveis da emancipação feminina ainda estivessem, em larga medida, confinados às mulheres das classes médias”. E ainda que tenha sido um movimento inicialmente político e reservado a essa classe, ao longo das décadas pôde-se ver cada vez mais o empoderamento e a emancipação feminina, que levou mais mulheres para o mercado de trabalho, mas não as retirou das funções domésticas, aumentando assim a dupla ou tripla jornada feminina - mulheres que

trabalham fora e cuidam da casa e dos filhos. Segundo PNAD (2011, *apud* MARTINS, 2013) esta jornada das mulheres em trabalhos e cuidado do lar chegava em 58,7 horas por semana em 2011, enquanto a dos homens ficava em 52,9, portanto, “nossa cultura [ocidental] enaltece a ideia das mulheres capazes de ‘dar conta de tudo’, mas não questiona a premissa desse enaltecimento.” (ADICHIE, 2017, p. 17).

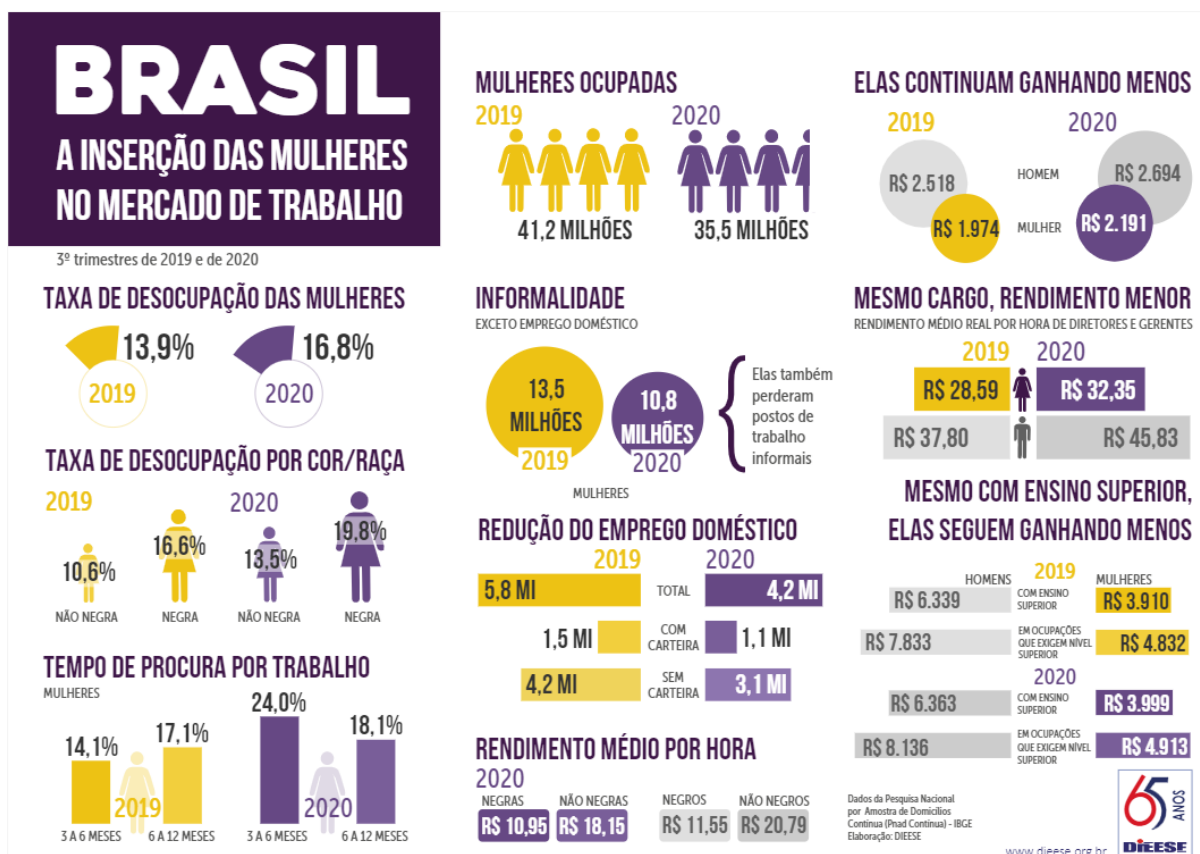
As garotas, desde o século XV, foram afastadas dos deveres e dos costumes dos homens (ARIÉS, 2006), sendo criadas dentro de casa ou mandadas a conventos para aprenderem bons modos e se tornarem prendadas para manutenção do lar. Os papéis de gênero, que determinam o que uma menina pode ou deve fazer e o que um menino não pode ou não deve fazer, ainda são extremamente presentes. Como exemplo, temos a Ministra da Mulher, Família e Direitos Humanos, Damares Alves (G1, 2019) que diz “menino veste azul e menina veste rosa”, solidificando a ideia de que estes papéis de gênero ainda são muito presentes na sociedade atual e continuam moldando a maneira como as crianças são ensinadas. Bonecas, cozinhas, vassouras, tábuas e ferros de passar roupa, além dos demais brinquedos relacionados à maternidade e ao lar são brinquedos infantis para meninas. Segundo Adiche (2017) brinquedos masculinos tendem a pedir algum tipo de ação dos rapazes, como trens, carrinhos ou algo relacionado à tecnologia, enquanto os femininos são passivos e tendem a “ensinar” alguma habilidade doméstica para a garota.

Talvez por consequência desta divisão de tarefas em que os homens são responsáveis somente pelo sustento da casa e as mulheres por parte do sustento, pela criação dos filhos e manutenção do lar, tem-se visto uma tendência no crescimento de famílias monoparentais chefiadas por mulheres, em que a ausência masculina é entendida por Westphalen (2019) devido ao falecimento do homem, por opção da mulher ou abandono do pai; motivo pelo qual muitas mulheres passam a desempenhar multifunções para cuidarem da casa, dos filhos e do emprego, e nos últimos dez anos, “o Brasil ganhou mais de um milhão de famílias compostas por mães solteiras” (WESTPHALEN, 2019, s/p).

Mesmo com tanto crescimento desta “liderança” feminina dentro das famílias, ainda há muita herança do que Federici (2017) chama de Patriarcado do Salário: quando os homens eram responsáveis pelo salário das esposas, ainda que elas estivessem ganhando por amamentar outras crianças; a exploração dentro do próprio casamento; e exploração da mulher dentro do ambiente de trabalho, pela desvalorização dos seus chefes homens. Segundo o Instituto Locomotiva (2020), 57% das mães solo no Brasil vivem abaixo da linha da pobreza e, como dito, esta herança que perpassa por tantos anos ainda traz para os dias atuais uma diferença salarial de 29% a menos para mulheres em níveis gerenciais com as mesmas qualificações que

homens no mesmo cargo (DIEESE, 2019), sendo a situação mais crítica ainda para mulheres negras e sem melhoria entre os anos de 2019 e 2020, como demonstra a Figura 1. Estes números demonstram ainda mais a dificuldade do gerenciamento de famílias monoparentais chefiadas por mulheres num país historicamente machista, como o Brasil.

Figura 1 - Inserção das mulheres no mercado brasileiro



Fonte: DIEESE (2021).

As mulheres também sofrem com outro estigma: a obrigatoriedade social da aspiração à maternidade, pensando em seu papel dentro de uma família conservadora. Koshiyama (2016) estuda a evolução da crise sobre a ideia de uma mulher não almejar ser mãe e constata que grande parte da “liberdade” que dizem existir atualmente diz muito mais sobre a condição social da envolvida e “embora parte das mulheres possam escolher a não maternidade, serão ainda objeto de estranhamento e até de absoluta reprovação de parte dos seus contemporâneos” (KOSHIYAMA, 2016, p. 6), já que ainda é papel da mulher gerar filhos, cuidar das crianças enquanto gerencia o lar e a carreira e manter todos os aspectos de sua feminilidade, sem pestanejar. Por fim, a não maternidade também pode ser criminalizada pelo aborto, que é

atualmente proibido no Brasil, salvo casos previstos em lei, como estupro ou risco para a mãe, o que aponta a falta de liberdade de escolha da mulher.

## 2.2 O homem

Por muito tempo a ideia do homem viril, pai e provedor era associada a um distanciamento da figura masculina da sua família, esposa e da criação dos filhos, ainda mais em sociedades patriarcais, como a brasileira. Ariés (2006) pontua que o primogênito de qualquer família herdava do pai tudo que ele havia conquistado de propriedades, empregados e bens, enquanto os demais filhos eram encaminhados para o estudo, o âmbito militar e o seminário - em contraponto, as filhas mulheres ganhavam o direito ao dote, que era dado à família do marido, para promover casamentos arranjados com os melhores membros da sociedade. O pai, portanto, deveria prover a família em vida e deixar uma situação estável para seu filho mais velho após a morte, para que o “legado” do seu sobrenome pudesse continuar transcorrendo as gerações.

Atualmente, pode-se dizer que a leitura do “novo homem” está condicionada ao que é o “novo pai” e segundo Nolasco (1993), os novos pais seriam homens que não somente veem seu papel como provedor do lar e mantenedor da situação familiar, mas sim como alguém com ligações afetivas com a sua prole. Nolasco (1993) ainda diz que as ideias do pai-herói e pai-protetor também podem ser amplamente problematizadas ao pensarmos na carga de perfeição que recai sobre os homens e da falta deste modelo que assombra filhos sem tal figura, que vem para substituir a ideia do pai-patrão, autoridade na relação pai-filho. O conceito de pai-patrão pode ser um agravante para uma ideia comum entre famílias do século XXI: que os pais e maridos “ajudam” as esposas com os filhos e segundo Adichie (2017, p. 18) “ao dizermos que os pais estão ‘ajudando’, o que sugerimos é que cuidar dos filhos é território materno, onde os pais se aventuram corajosamente a entrar”.

Atualmente, o homem deve bancar a casa e, por vezes, não pode/deve ser o responsável pelo cuidado das crianças; sendo a mulher quem deve fazer o duplo papel ou desistir da carreira para isto - segundo Catho (2018, *apud* TREVIZAN, 2019) 30% de mulheres deixam o mercado de trabalho para cuidar dos filhos, enquanto para os homens, este número é de 7%. Em uma sociedade patriarcal e machista como a brasileira, não é sempre bem-visto um homem que é “dono de casa”, ao cuidar da casa e dos filhos enquanto a mulher é responsável pela parte financeira da família. As responsabilidades domésticas ainda são vistas como obrigações femininas e o homem que é responsável por estes afazeres e não pelo sustento da casa muitas vezes se distancia de ambas as funções por não encontrar “seu lugar” na família.

Biologicamente, para os mamíferos o laço paterno não existe em 95% das espécies - até mesmo em animais bem semelhantes aos seres humanos, como chimpanzés (LEARY, s/d, *apud* DIAS, 2019), mas o mesmo não se pode dizer a respeito do laço humano. O abandono parental pode gerar traumas imensuráveis para os envolvidos que podem transferir os sentimentos para outras relações

‘a ausência paterna decorre de um vínculo com a criança que, de alguma maneira, não tem força o suficiente para se sobrepor a outros interesses ou necessidades desse pai.’ (MANDELBAUM, s/d, *apud* ARAGAKI, 2019) Assim, ele deixa de cumprir uma função paterna que pode ser tanto de natureza material, intelectual ou afetiva: três formas de abandono. Os dois primeiros estão previstos no Código Penal. O último aparentemente menos mensurável, entretanto, só começou a ser tratado na Justiça apenas nos últimos anos. (ARAGAKI, 2019, s/p).

E ainda que atualmente seja visto pela justiça como algo punível e que permite aos filhos alguns “benefícios” como indenização e a possibilidade de retirada do sobrenome do genitor, tal situação é amplamente mascarada e pouco mencionada e/ou retratada ao se falar sobre família e os benefícios e prejuízos desta relação à criação de seres sociais.

Shinyashiki (1988) trabalha a ideia de carícia, carinho e como seus excessos e suas faltas moldam a criança e ditam quem a pessoa será e como se portará no mundo. Portanto, uma criança que cresce sem exemplos de carinho, amor e atenção, seja por um abandono parental ou por pais ausentes por se dedicarem horas a fio nos escritórios para proporcionar um bem-estar econômico à família ou por qualquer outro motivo, pode ser o pai que repetirá esse comportamento no futuro, visto que suas atitudes por vezes beiram a imitação do que viveram e por mais que saibam que a atitude gerou traumas, inconscientemente não identificam em suas atitudes atuais as dos seus pais.

### **2.3 Datas comemorativas**

Todos os anos há uma intensa movimentação ao redor do mundo para a comemoração de diversas datas, como dia dos namorados, dia das crianças, dia das mães e dia dos pais. Algumas destas datas destinadas à família são tradições diferentes dependendo do país ou região, seja pela data, pela forma de comemorar ou pela motivação. “As festas, que nem sempre são discutidas, apenas ensaiadas, trazem as marcas sociais de gênero” (PAZ, 2010, p. 2) e que “desta forma, pontua-se que esta relação [das comemorações] não deve ser vista apenas como situação de dação de presentes, como exemplificado, mas com o propósito de estar sempre alinhada à diversidade dos tipos de família que permeiam nossa sociedade” (OSTETTO,

VIEIRA, 2018, p. 3) e também dos diversos papéis que cada membro desempenha dentro da construção que faz parte.

Apesar do Dia Universal das Crianças da ONU ser celebrado em 20 de novembro desde 1959, diversos países comemoram em diferentes datas. No Brasil, por exemplo, o Dia das Crianças acontece no dia 12 de outubro desde 1924, quando o então Presidente da República Arthur Bernardes assinou o decreto que instituiu no país esta data - escolhida por ter sido quando o Brasil sediou o 3º Congresso Sul-Americano da Criança (SOUSA, s/d). O dia das crianças não foi comemorado no país até 1955, quando a empresa Estrela lançou a campanha “Semana do bebê robusto”, aproveitando a data já instituída e não conhecida para aumentar a venda de brinquedos. Nos anos seguintes, outras empresas se movimentaram no mesmo caminho para o crescimento das vendas até que esta data se tornou uma das mais rentáveis no território nacional.

Segundo Mendonça (2018) as comemorações em torno do dia das mães surgiram na Grécia, quando o povo homenageava a deusa Rhea, mãe de todos os deuses, no início da primavera. O costume moderno se deve à Anna Jarvis, que começou um movimento no início do século XX para homenagear as mães, pensando primeiramente em homenagear a sua. Nos Estados Unidos, os estados começaram a oficializar a data nos anos de 1910 e em 1914 finalmente passou-se a comemorar o dia no segundo domingo de maio - a data se deve ao fato de que a mãe de Anna faleceu dia 09 de maio de 1905 (NEVES, s/a). Após alguns anos, Jarvis ficou extremamente decepcionada e passou a movimentar-se contra o dia das mães, ao perceber que a data havia sido transformada em uma ótima oportunidade para o comércio estimular a compra de presentes (MENDONÇA, 2018).

No Brasil não foi diferente, o dia das mães é muito associado à compra de presentes caros e flores, sendo considerado por muitos anos a segunda data mais lucrativa do ano, perdendo apenas para o Natal (MENDONÇA, 2018). Tal comemoração foi instituída por um decreto assinado pelo presidente Getúlio Vargas, em maio de 1932, tendo como objetivo, segundo a lei, comemorar sentimentos e virtudes do amor materno.

### **2.3.1 Dia dos pais**

Outra data muito celebrada no Brasil e no mundo é o dia dos pais, que será o foco do estudo deste trabalho. Como dito, há no país um número muito grande de pessoas que sequer tem o nome do seu genitor em seus documentos, o número de famílias não tradicionais e não patriarcais tem crescido e tal data é e sempre foi, mercadológica e amplamente machista.

A origem da comemoração do dia dos pais se dá também nos Estados Unidos e também na primeira década do século XX. Segundo Fernandes (s/d) o primeiro dia dos pais oficial se deu em 19 de junho de 1910, pela sugestão de Sonora Louis Dodd para homenagear seu pai William Jackson Smart, veterano de guerra que criou seus filhos após a morte da esposa. A ideia ganhou muitos apoiadores, muitos opositores e demorou alguns anos para espalhar-se pelo país, devido aos diversos debates dos parlamentares sobre o tema (VEIGA, 2019). Em 1966, a comemoração passou a ser no terceiro domingo de junho e, somente em 1972, o presidente Richard Nixon assinou a lei que oficializou a comemoração nos Estados Unidos, tradição que se mantém até hoje e foi seguida por diversos países ocidentais.

A comemoração no Brasil foi pensada pelo publicitário Sylvio Bhering, jornalista e diretor da rádio Globo na época, em 1953, que queria atrair anunciantes e seu objetivo principal era o interesse econômico e mercadológico. A primeira celebração foi em 16 de agosto, data utilizada pelo catolicismo em homenagem a São Joaquim (pai de Maria que é mãe de Jesus) - entretanto, atualmente São Joaquim e Santa Ana (mãe de Maria) dividem a data de 26 de julho para sua celebração, dia em que se comemora também o dia dos avós (VEIGA, 2019). Alguns anos após a primeira comemoração, o dia dos pais foi alterado para o segundo domingo de agosto, por motivos comerciais e se afastando ainda mais da tradição de outros países.

As comemorações desta data em escolas, por exemplo, significam dar presentes que reforçam estereótipos da masculinidade para os pais. Caixas de ferramentas, kits de churrasco e gravatas são alguns dos presentes que as crianças dão aos pais, enquanto as mães costumam ganhar: caixas de joias, vasos ou objetos de decoração para casa. No quesito de presentes comprados, uma pesquisa do Mercado Livre apresentada pelo Canal Tech (2015) diz que os presentes mais dados pelos filhos para seus pais são roupas e calçados, seguidos por equipamentos eletrônicos e computadores, *smartphones* e, por fim, mas ainda bem relevantes aparecem relógios e caixas de ferramentas.

As datas comemorativas são utilizadas pelas empresas como instrumentos de comunicação com seus públicos, sejam internos ou externos, e suas famílias; para angariar simpatia e lucro. Na sequência, serão abordados os conceitos comunicacionais que podem utilizar essas datas como ferramentas institucionais.

### 3. COMUNICAÇÃO INTEGRADA E CAUSAS SOCIAIS

A comunicação é um elemento vital das organizações e da sociedade. “Comunicar’ significa ‘colocar em comum’, ela [Brotto] apresenta a comunicação como um processo circular que dispõe de fases intercaladas de expressão e escuta de mensagens, das quais participam emissor e receptor, de modo igualitário” (BROTTO, 2005, s/p *apud* HASWANI, 2013, p. 80) ou seja, comunicar é transmitir pensamentos, ideias e posicionamentos em qualquer momento de troca, que necessita reciprocidade, empenho e onde tanto emissor quanto receptor têm funções para o bom funcionamento do processo comunicacional.

Esta ação ainda é chave crucial para relacionamentos, sendo responsável por construir e destruir relações, imagens e reputação e Thayer (1976, p.120, *apud* KUNSCH, 2016, p. 69) aponta que “é a comunicação que ocorre dentro da organização e a comunicação entre ela e seu meio ambiente que a definem e determinam as condições da sua existência e a direção do seu movimento”. Com isso, explica-se por que um estudo sobre a comunicação organizacional é tão importante e por que profissionais qualificados devem ser responsáveis por uma área tão vital para o bom funcionamento e crescimento organizacional.

Dentro do âmbito comunicacional empresarial, atualmente, preza-se pela convergência das áreas e vertentes: institucional, mercadológica, interna e administrativa, formando a comunicação integrada, que converge a área e permite a atuação sinérgica e mutuamente benéfica para todos os agentes e público (KUNSCH, 2016). Tal convergência, ainda que garantindo as especificidades de cada área, além da maneira e objetivos de atuação, permite que o plano comunicacional seja colocado em prática e a comunicação passe a ser uma área chave para a estratégia da organização, com base em políticas claras e bem definidas. E, dentro de todos estes âmbitos comunicacionais que podem ser estudados, a comunicação institucional será o foco desta pesquisa, ainda que sejam abordadas técnicas e instrumentos de outras vertentes comunicacionais, devido à já mencionada comunicação integrada que une todas as áreas.

Segundo Kunsch (2016, p. 164) “comunicação institucional é a responsável direta, por meio da gestão estratégica das relações públicas, pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização”, sendo assim, esta comunicação é a responsável por alinhar a filosofia, missão, visão e valores de uma empresa com o seu discurso e a maneira como ela se posiciona perante seus públicos num geral. Ainda segundo a autora, esta forma de comunicar tem influência na proposta político-social que a empresa está inserida e contribui para o subsistema institucional, regulando o discurso à prática

organizacional e sendo a área responsável pelo cuidado com a maneira como a empresa quer se posicionar perante causas e movimentos que sejam interessantes, descolando-a de uma marca meramente mercadológica e aproximando-a do que Weil (1992, p. 92 *apud* KUNSCH, 2016, p. 165) observa do posicionamento organizacional “a empresa é vista hoje como uma pessoa moral e sujeito pensante de sua produção, senão também como coletividade consciente que se dirige em torno de seu ambiente”.

A comunicação institucional, segundo Kunsch (2016), contribui para criar um diferencial no imaginário do público, posicionando aquela empresa na vanguarda de algum tema que seja importante para sua filosofia e atuação, não podendo, portanto, fugir das práticas organizacionais em geral. Segundo Bucci (2018, *apud* CASTRO, 2018, p. 12), “o principal desafio para a comunicação corporativa hoje é o posicionamento das empresas em um ambiente extremamente polarizado” e isso se comprova com uma “cultura do cancelamento”, em ascensão no país, que se baseia na exclusão e boicote de pessoas famosas ou não ou instituições que tenham feito, falado ou mencionado algo que é considerado moralmente errado pelos padrões dos grupos “julgadores” e “há quem defenda a cultura do cancelamento como meio de romper com a estrutura de poder que blinda pessoas privilegiadas na sociedade. Afinal, foi por meio dela que grupos minoritários conseguiram expor violações a direitos humanos e fazer sérias denúncias” (ILHÉU, 2021, s/p). Sendo esta cultura responsável por alavancar ou destruir reputação de pessoas e/ou empresas, quem assume posicionamentos mais disruptivos corre o risco de fazer muito sucesso ou ser boicotado, como discute Mozdzenski (2020) sobre as retóricas LGBTfóbicas na publicidade do dia dos pais, Soares (2021) sobre a construção da masculinidade em anúncios e Cunha e Meira (2020) sobre mudanças socioculturais e emancipação feminina em anúncios.

Para além da comunicação institucional de uma empresa, é importante, para o desenvolvimento deste trabalho, deixar clara a posição e função da comunicação mercadológica, uma vez que é a grande responsável pelas campanhas e pela comunicação externa relacionada às vendas da empresa e, por isso, é intimamente ligada às razões que levaram datas como dia dos pais, das mães e das crianças serem comemoradas no Brasil e podem ser grandes responsáveis pelo movimento de mudança do significado destas datas.

### **3.1 A importância da comunicação mercadológica**

Comunicação mercadológica é a área responsável por comunicar informações relativas aos objetivos mercadológicos, vinculado diretamente ao serviço de marketing (KUNSCH, 2016). Utilizando-se de pesquisas de mercado e de produto, a área de marketing nutre e planeja

todo este posicionamento mercadológico da empresa, sendo a publicidade a arma mais poderosa de divulgação. Como parte da estratégia de posicionamento e comunicação da empresa, a comunicação mercadológica faz parte das atribuições das relações públicas, por posicionar mais ativamente uma empresa e seu produto para o público de interesse.

Segundo Galindo (2012, p. 75) “o marketing contemporâneo encontra-se agora, diante de um consumidor aparentemente dotado de uma ilimitada capacidade de interferência tanto no consumo, como na construção e na desconstrução das marcas e imagens corporativas”, sendo que para alcançar o sucesso, novas técnicas de mensuração e até mesmo a definição do que é sucesso precisam ser revistas. Para o autor, a comunicação mercadológica é uma construção simbólica, constituída de uma mensagem persuasiva que deve ser elaborada de acordo com o quadro sociocultural do público-alvo, sendo uma mensagem envolvente, objetivada e que deve sempre ser cambiante, visto que o universo sociocultural do receptor muda de acordo com o tempo, com suas práticas e com isso, seus interesses e consumos também mudam.

Galindo (2012) ainda aponta que as marcas são valorizadas hoje de acordo com o valor que elas têm para o consumidor (*branding*) e para as organizações (*brand equity*), sendo assim, os fatores externos e internos são muito mais influentes na comunicação, administração e até mesmo no plano mercadológico, não podendo ser vistos como variáveis, mas como incorporações diretas nas ações, não tendo mais limites entre o interno e externo, o público e privado. Neste ponto, a atuação de uma comunicação pensada e que siga à risca as diretrizes gerais da empresa torna-se muito importante. Isso porque a comunicação mercadológica precisa, mais do que nunca, fazer parte da estratégia da empresa que não deve se preocupar somente em vender seus produtos, passando a preocupar-se com o relacionamento que seus clientes têm com sua marca e com a confiança deles nos produtos e serviços, sendo este o ponto crucial para a escolha e a compra dos consumidores modernos.

O marketing moderno exige mais que desenvolver um bom produto, determinar corretamente seu preço e torná-lo facilmente acessível ao cliente. A empresa que quer mais do que apenas vendas eventuais deve desenvolver um programa eficaz de comunicação e promoção. Toda empresa é forçada, pela própria natureza dos clientes e concorrência, a adotar o papel de comunicador. (KOTLER, 1980, p. 380 *apud* GALINDO, 2012, 82).

Sendo assim, chega-se num ponto onde o diferencial para o cliente em relação ao produto não é mais o produto ou o preço em si, visto que o mercado regulamenta estas variáveis sozinho. O diferencial para a escolha da marca é a relação que o cliente tem com ela, as características simbólicas da marca e o consumidor que agora não somente recebe a mensagem

da empresa, ele reage, compartilha e vira porta-voz daquela mensagem, sendo essencial o bom relacionamento.

São tantos estímulos e propagandas que o consumidor do século XXI não quer mais viver uma “vida patrocinada” e começa a consumir mais o conteúdo sem marca, anúncios e propagandas que ainda que remetam à organização, mas que não estão explicitamente dizendo “compre o meu produto”. Para Galindo (2012, p. 100), “consumidores mais exigentes significam também consumidores mais impermeáveis à brutal carga de anúncios e abordagens comerciais”, afetando a relação com a marca, com os produtos e com a propaganda propriamente dita.

Esta ideia de uma propaganda mais “discreta” que remeta à marca, mas não fale somente dela, é algo similar ao que Kunsch (2016) define como propaganda institucional, instrumento que divulga as realizações das organizações, traduz personalidade e fixa conceitos relacionados à empresa, sempre em prol do ganho do seu público. Quando a empresa usa de mídias pagas e de seu nome e influência para atuar sobre a sociedade, geralmente distanciando-se do seu objetivo mercadológico propriamente dito, é uma propaganda de informação, uma publicidade de prestígio, sendo seu conteúdo o mais informativo possível. Pensando nisso, é necessário que propagandas institucionais estejam intimamente ligadas às estratégias organizacionais e à comunicação no geral. Portanto, o profissional de relações públicas precisa estar completamente envolvido na escolha destes posicionamentos, da execução dos anúncios, de plataformas e canais, já que esta ação será amplamente veiculada, determinante para um bom relacionamento com o público e uma imagem e reputação positivas.

Para além disso, a publicidade ainda faz parte do dia a dia de um relações-públicas durante sua atividade com comunicação dirigida, principalmente no contexto da internet e das redes sociais. O cuidado com a linguagem, com a atenção do público que pode escolher o que vai assistir e com a ideia dos *feedbacks* ativos faz com que esta comunicação tenha que ser milimetricamente pensada pelas empresas. A comunicação massiva, pensando no relacionamento com assessorias, com a mídia e com os públicos de suas grandes mídias como jornais, revistas e televisão é pensada para atingir um grande número de pessoas e também têm grande influência na formação da reputação empresarial, devendo sempre estar alinhada às práticas e filosofias organizacionais, visto que um “deslize” transmitido para milhões de pessoas pode acabar com uma empresa para sempre.

### 3.2 Aprendizado informal por canais de comunicação

Tem-se visto hoje um movimento maior de descentralização de canais e de vozes e uma utilização mais ampla de canais “informais” de comunicação. Latchem (2015) aborda conceitos de aprendizado informal para diversas idades e de como eles não devem ser menosprezados, já que são grandes responsáveis pelo desejo de aprender e de continuar aprendendo. Esta forma de aprender influencia fortemente a maneira como o público enxerga aquele fato ou acontecimento e leva a quem assiste, conhecimento e informação trabalhada. Erault (2000, *apud* LATCHEM, 2015) ainda explica diferentes formas de aprendizagem informal, sendo que há momentos em que são incidentais e implícitas, quando aprende-se sem nenhuma consciência; reativas, quando a aprendizagem é explícita, mas espontânea e a deliberada, quando há intenção de adquirir conhecimento.

A mídia de massa, ainda é, segundo Latchem (2015, p. 4, tradução nossa) “outro poderoso meio de aprendizado incidental e implícito”, já que tanto crianças quanto adultos assistem à televisão e, atualmente, serviços de *streaming* e vídeos em plataformas como Youtube e, com isso, absorvem muitas informações e conteúdos vindos dessas mídias, sendo que crianças têm este aprendizado mais implícito, já que não buscam a televisão para aprenderem, enquanto os adultos, apontam Katz, Blumler e Gurevitch (1974, *apud* LATCHEM, 2015, p. 4, tradução nossa) que:

não apenas recorram aos meios de comunicação de massa para entretenimento ou relaxamento, mas também para atender às suas necessidades de: informações sobre a sociedade (por meio de notícias, jornais de atualidades e documentários); senso de identidade (buscando modelos comportamentais em revistas e novelas) e integração e interação social (aprendendo sobre as circunstâncias de outras pessoas por meio de romances, filmes e novelas). Existem também filmes e séries de televisão que são mais intencionalmente educacionais.

E tais instrumentos fazem com que sejam discutidos entre as pessoas, com diferentes perspectivas e realidades, assuntos antes não trabalhados por serem distantes demais da vivência daquele grupo.

O aprendizado incidental é uma importante forma de ensino e ele pode ser concretizado também, além dos exemplos já citados, através de anúncios, propagandas e comunicação. Isso porque as propagandas fazem parte do dia a dia da população brasileira, transcorrem décadas e gerações e podem, assim como outras mídias, mostrar e exemplificar a realidade, tendo o poder de “educar” ao trazer à tona assuntos sem sempre discutidos ou em apoio a causas sociais.

### 3.3 Marketing de Causa e Marketing Social

O marketing social, como o próprio nome diz, está relacionado a questões sociais, usa conceitos de marketing para trabalhar com um produto social como alguma ideia ou causa: meio ambiente, saúde pública, educação, mulher e tem como interesse o público, visando a mudanças de uma prática social (KUNSCH, 2016), sendo majoritariamente feito por organizações do terceiro setor. Segundo os idealizadores deste conceito Kotler e Roberto (1992, p. 25, *apud* KUNSCH, 2016, p. 175):

o termo [marketing social] passou a significar uma tecnologia de administração da mudança social, associada ao projeto, à implantação e ao controle de programas voltados para o aumento da disposição de aceitação de grupos de adotantes escolhidos como alvo [...] A instituição patrocinadora persegue os objetivos de mudança na crença de que eles contribuirão para o interesse dos indivíduos ou da sociedade.

Ainda segundo Kunsch (2016), a área empresarial de marketing social deve ser um braço da área de comunicação social, mais especificamente de comunicação institucional. Isso porque esta macroárea de comunicação institucional construirá os objetivos de marketing social, alinhando-os aos objetivos gerais da empresa enquanto a área de comunicação mercadológica cuidará do marketing social e a parte destinada à venda e troca entre consumidores e empresa.

Enquanto estratégia para mudança de comportamento, o marketing social utiliza-se de ferramentas como a propaganda para transmitir um conceito, ideia ou objetivo e pode obter quatro tipos de mudanças sociais, segundo Morcef e Almeida (2006, *apud* ARDUINO; MORAES, 2018, p. 5):

A primeira delas é a natureza cognitiva, a qual visa a transmissão de uma informação pública ou educativa, como por exemplo, campanhas publicitárias governamentais para o público. A segunda é a mudança de ação, quando são promovidas campanhas para proteção e imunização da população, como campanhas de prevenção de câncer, prevenção de HIV, o combate contra a dengue, entre outras mais. A terceira é a mudança de comportamento, que exige uma mudança de ação mais difícil de ser alcançada, tais como hábitos, vícios e ações rotineiras, como consumo consciente e campanhas contra drogas. E por último, a quarta é a mudança de valor, que se compreende em persistência para mudar conceitos e doutrinas a respeito de um determinado tema, tais como diversidade sexual, racial, religiosa e de gênero.

Já o marketing de causa, segundo Kotler (2005, *apud* ARDUINO; MORAES 2018) trata de um conceito de divulgação de produtos e serviços de empresas relacionando-os à defesa de uma causa, que seja cara à empresa e à estratégia. Ele divulga a empresa alinhando à causa, sendo a questão mercadológica o principal interesse e o secundário, a causa, servindo para o

posicionamento favorável da marca, onde empresa e instituições saem lucrando e promovendo sua imagem e a causa ganha apoio e maior visibilidade.

O marketing é usado para criar laços emocionais com quem está em contato com a propaganda e reforça alguns pontos importantes para a tomada de decisão numa compra devido ao posicionamento da marca estar atrelado a um conceito, que faz com que haja aceitação ou não por parte do público “com uma empresa mais humanizada, os consumidores são capazes de desenvolver um vínculo forte e singular, que transcende as transações normais de mercado” (KOTLER, 2006, p. 715) e quando bem estruturada, uma estratégia de marketing de causas pode criar um posicionamento de marca diferenciado, criar laços com o consumidor, melhorar o clima interno e até mesmo impulsionar as vendas.

Para além das características relevantes e preocupadas com a sociedade e o ambiente, descritas com o marketing social e de causa, houve no Brasil e no mundo uma tendência de crescimento no chamado *greenwashing*, termo que vem do inglês e significa “lavagem verde”. Tal expressão é utilizada para nomear atitudes de empresas que incorporam um posicionamento eco amigável para mascarar suas atividades e ganhar prestígio dos seus consumidores, segundo Lovato (2013, p. 162) “expressão encontrada para definir a manobra publicitária que usa a preservação ambiental apenas como forma de apelo ao consumidor”. O *greenwashing* pode ajudar muitas empresas a ganharem uma reputação favorável no quesito meio ambiente, mas quando descobertas, estas manobras podem manchar para sempre sua imagem perante seus *stakeholders* - públicos de interesse de uma organização.

Pode-se dizer que não somente relacionado ao meio ambiente poderíamos aplicar o *greenwashing*, existem empresas que aproveitam de causas e movimentos para crescerem aos olhos do público como empresas social/ecologicamente responsáveis. Os públicos, principalmente na era das *fake news*, cultura do cancelamento e crescimento de causas sociais, têm se mantido alerta para tais fraudes; e é muito considerado, para além do que a marca diz que faz, o que ela realmente vem desempenhando para estes pontos. Somente a publicidade ou posicionamento não são mais suficientes para colocar a marca como parceira da causa. Portanto, para que o posicionamento empresarial seja realmente eficaz, é necessário que o marketing esteja alinhado às ações comunicacionais e com a estratégia empresarial, para que a organização esteja atuando em sinergia, como será tratado mais à frente.

### **3.4 O papel da comunicação em causas sociais**

Causa é o que faz com que as coisas existam ou aconteçam ou o porquê se faz algo, o conjunto de ideias ou princípios que alguém, alguma empresa ou instituição defende, seus

interesses. Então causas ou lutas sociais são ações sociais ou pensamentos de caráter sociopolítico organizados por grupos de pessoas que geralmente levam a movimentos sociais.

Pensando no quesito empresarial, as causas sociais, em sua maioria, não são relacionadas diretamente à atuação da empresa, mas quando defendidas de modo genuíno e incorporadas a todas as diretrizes e ações organizacionais geram muito valor à reputação e posicionamento da marca. É importante ressaltar que empresas que o fazem somente por *status* ou para alcançarem determinados públicos e não alinham todo seu posicionamento direcionado a isso, geralmente tem esta estratégia como algo mais prejudicial do que benéfico a elas (KUNSCH, 2016).

Segundo pesquisa da Ipsos (2019, p. 26), 77% dos brasileiros são totalmente favoráveis ao marketing de causa e 49% consideram o marketing de causa eficiente para tornar uma empresa socialmente maior entre os responsáveis. E dentre os principais fatores que motivam a adesão à uma causa, 66% acreditam que deve estar alinhada aos valores da empresa (IPSOS, 2019, p. 29). Para Tulio Notini (2019, *apud* INSTITUTO AYRTON SENNA, 2019) no processo de inovação é preciso que as demandas da sociedade sejam desenvolvidas de forma a quebrar as barreiras e “comunicação passa a ser meio e não é finalidade. Temos de inverter a ordem de quem serve quem: o marketing que deve servir ao impacto e à causa. Depois que o impacto é criado, é preciso reverberar e os resultados começam a aparecer”.

Portanto, é essencial que a comunicação atue para causas sociais, de maneira que elas ganhem mais visibilidade e sejam aproximadas da realidade empresarial e da sociedade como um todo. A comunicação empresarial deve servir de impulso para causas e a empresa deve se alinhar a causas que façam sentido para sua estratégia e identidade.

Quando as empresas passaram a se preocupar com a sociedade, não só para entender o porquê, estavam vendendo mais ou menos os seus produtos, era muito comum que usassem de atividades filantrópicas para tal relacionamento, que se relacionam a ajudar um ponto específico da sociedade ou de alguém, por meio de ações caridosas financeiras, doações de objetos, entre outros.

Segundo Gaebin (2002, *apud* KUNSCH, 2016) a filantropia é feita com participação reativa, onde a empresa é doadora e a ação é por opção pessoal do dirigente, geralmente associada à alguma Organização Não Governamental (ONG), sem ter preocupação em associar a imagem da empresa àquela ação e tendo como resultado somente a gratificação pessoal. Então, a filantropia corporativa foi, e ainda é, extremamente comum e perceptível em empresas já que tem a ver com uma satisfação pessoal do gestor, que não demanda muito esforço e gastos

à empresa e é, de certa forma, uma maneira de posicionamento mais indireto e em menor escala da empresa como “preocupada com o próximo”.

Com a emergência por novos posicionamentos e a construção de uma sociedade mais consciente de seus direitos e deveres, Kunsch (2016) alega que o indivíduo passou a perceber seu dever em participar da construção de uma sociedade mais justa, já que o Estado não dá conta sozinho e com isso, as organizações passam a exercer novos papéis na construção desta cidadania, através de inúmeros programas ligados a projetos sociais e ao terceiro setor. Então, “a responsabilidade social das organizações ultrapassa as fronteiras das ações sociais isoladas e descomprometidas com as pessoas, com a natureza, o ambiente e com a sociedade em geral” (KUNSCH, 2016, p. 137), tornando-se tendência dentre as organizações e sendo, aos olhares de Neto e Froes (1999, p. 83 *apud* KUNSCH, 2016, p. 137) “vista como um compromisso da empresa com relação à sociedade e à humanidade em geral e uma forma de prestação de contas do seu desempenho, baseada na apropriação e uso de recursos que originariamente não lhe pertencem”, devendo devolver à sociedade por meio de ações sociais concretas, buscando minimizar e resolver alguns problemas que a afligem.

Borger (2007, p. 198) alega que há um contrato social entre empresa e sociedade, que evolui conforme as expectativas da sociedade mediante as mudanças que ocorrem dentro dela, sendo que:

o que se verifica é que não existe mais linha divisória entre problemas que estão fora e dentro das empresas: as soluções devem ser compartilhadas entre a sociedade de forma geral, devendo as empresas contribuir ativamente com as soluções, sob o risco de serem questionadas, cobradas e processadas pelos seus atos.

As relações públicas, ou comunicação integrada, devem auxiliar as organizações a se conscientizarem dessa responsabilidade social e ajudá-las a cumprirem seu papel social, tendo essa função descrita e delimitada dentro de suas funções estratégicas (KUNSCH, 2016) e fazendo parte da cultura, visão e valores empresariais, fazendo parte de um “manual” que rege toda a empresa e é importante que as ações internas da empresa estejam alinhadas e condizentes com as ações externas e de responsabilidade com a sociedade. Nesse sentido, muitas empresas passam a alinhar suas ações de responsabilidade social à sua imagem, de forma com que o posicionamento empresarial num todo remeta àquela causa.

Neste ambiente movediço, o papel da comunicação corporativa torna-se cada vez mais desafiador. Os profissionais da área precisam estar atentos a novas abordagens na construção da imagem das marcas e preparados para lidar com as novas demandas da sociedade, renovando formatos e conceitos de comunicação. (CASTRO, 2018, p. 11).

Para Castro (2018), é tarefa da comunicação corporativa organizar a forma com que uma empresa atua sendo social e ambientalmente responsável. Pensando em comunicação corporativa e na atuação do profissional de relações públicas perante causas sociais, Kunsch (2016) pontua que as relações públicas, em sua essência, têm como objeto de estudo organizações e públicos, principalmente no que diz respeito aos aspectos institucionais e no gerenciamento da comunicação institucional, que também fazem parte de trabalhos para causas sociais. Ainda segundo Kunsch (2016, p. 137), “responsabilidade social das organizações ultrapassa as fronteiras das ações sociais isoladas e descomprometidas com as pessoas, com a natureza, o ambiente e com a sociedade em geral” e, portanto, deve ser mais do que somente assistencialismo ou filantropia, como há tempos era encarado, e ocupar, cada vez mais, um espaço de destaque no planejamento das organizações.

Quando trabalhamos a ideia da comunicação e posicionamento alinhados a alguma causa que seja emergente na sociedade e cause estranhamento, Barbosa (2011, p. 63) afirma que é sim papel das empresas reforçar tal ideia, ao basear-se nos conceitos da retórica, o autor afirma que “na comunicação, esse valor [a repetição] é o fator primordial para o convencimento da audiência, que atribui importância por entender que a contínua aparição determina um conceito subliminar de autoridade e sabedoria” e com isso, é capaz que a repetição provocada por discursos organizacionais normalize algumas ideias estranhas à sociedade atual.

A responsabilidade social é vista, segundo Borger (2006), algumas vezes como uma ação voluntária das empresas com a comunidade, não sendo considerada parte da gestão e escopo e outras vezes como associação das obrigações da empresa sobre os danos causados pela sua operação ou instalação e por ações que afetam sua imagem e marca. Esta postura de responsabilidade é distinta de ações de comunicação institucional, voltadas ao posicionamento perante uma causa, pois

a comunicação institucional das causas sociais empresariais significa muito mais do que uma vantagem competitiva da organização sobre empresas concorrentes e os seus diversos públicos; ela é um instrumento fundamental de transformação do quadro das problemáticas sociais e da dívida social que apresentam. (SILVA, 2006, p. 342).

E neste segundo caso, Silva (2006) a empresa realiza ações e projetos sociais para amenizar problemas sociais, sendo que seus produtos, qualidade de ações e atitudes de executivos e funcionários estão alinhados à causa e ao posicionamento desejado.

### 3.5 Imagem, reputação e posicionamento

“Não há como ignorar a importância de temas como questões ambientais, responsabilidade social e governança para a imagem da empresa hoje” (NASSAR, 2018, *apud* CASTRO, 2018, p. 11) e por isso, é importante que seja entendido os conceitos de imagem, reputação e posicionamento, principalmente no que diz respeito ao alinhamento de ações internas e externas ligadas a causas sociais. “Imagem é o que passa na mente dos públicos, no seu imaginário enquanto identidade é o que a organização é, faz e diz.” (KUNSCH, 2016, p. 170), sendo imagem uma visão intangível, abstrata e muito subjetiva, dependendo da relação de cada público com a organização e de como cada ação impacta aquela pessoa em especial, a empresa é responsável por dar os estímulos e cada indivíduo por recebê-los e interpretá-los, criando a imagem organizacional. Quanto à identidade, Kunsch (2016) entende ser uma manifestação tangível, que reflete e projeta o que a organização está realmente fazendo, sem interpretações ou pontos de vista. A identidade é a soma dos atributos, comunicação e relacionamentos organizacionais, sendo racional e transpassando exatamente o que a empresa emite. Kunsch (2016, p. 174) diz que

a construção de uma imagem positiva e de uma identidade corporativa forte passa por uma coerência entre o comportamento institucional e a sua comunicação integrada, por meio de ações convergentes da comunicação institucional, mercadológica, interna e administrativa

e, sendo assim, a informação real que uma organização transmite vai muito além da sua identidade visual, seus produtos e anúncios, a imagem da empresa para os públicos, que moldará sua reputação, tem muito mais a ver com o conjunto de tudo que é relacionado àquele ecossistema empresarial. Com isso, nos aproximamos do conceito de *reputing* que Forni (2019, p. 37) define como processo para construção de uma reputação sólida, que “alinha a identidade (o que a companhia é), comunicação (o que a companhia diz) e ações (o que a companhia faz)”, sendo “um processo desenhado para construir e reforçar relações confiáveis entre a empresa e seus *stakeholders*” (FORNI, 2019, p. 37).

O *reputing* é como um caminho para a construção e consolidação da reputação, que segundo Schmidt (2011, p. 96), “é formada pela identificação da legitimidade existente entre os valores e princípios da empresa e suas ações e os valores e interesses de seus públicos”, sendo, assim como a imagem, algo gerado a partir da realidade da organização e o conhecimento adquirido a partir dela, a intersecção da realidade e conhecimento que gera opinião acerca daquela instituição. “Para construir uma boa reputação, devem-se trabalhar as redes de comunicação de forma dinâmica, em que cada toque, em qualquer ponto, reflita seu posicionamento e impacte todos os demais níveis da rede a fim de receber *feedback* favorável

em todos os sentidos” (SCHMIDT, 2011, p. 105) sendo necessário que toda instituição, cada funcionário e cada atitude esteja alinhada ao posicionamento e ao que a empresa quer ser para os outros, como ela quer ser vista.

“O ativismo social é agora uma questão de reputação” (SAMMARCO, 2018, s/p, *apud* CASTRO, 2018, p. 13) e as empresas que desrespeitam valores como preservação ambiental e responsabilidade social têm sido alvos de tolerância zero, assim como empresas que pregam uma coisa e na realidade agem diferente. “A causa não pode ser abraçada só por modismo ou que não tenha nada a ver com o que a empresa faz. Deve ser algo com base no seu modelo de negócio, porque terá legitimidade para falar e atuar no tema escolhido” (LEMOS, 2018, s/p, *apud* LOPES, 2018, p. 48). Então, é necessário que empresas saibam que causas realmente devem apoiar e que ao fazerem isso, é necessário que sejam revistas todas as ações para que não seja entendido como somente estratégia de marketing e sim, uma ação de posicionamento empresarial, que moldará sua reputação.

As relações públicas, por manterem relacionamento com os diversos públicos com os quais a empresa tem contato, utilizam estratégias e técnicas na elaboração do planejamento de comunicação das causas sociais de maneira sistemática, tal como promovem a comunicação institucional da empresa e outros assuntos corporativos. (SILVA, 2007, p. 338).

Portanto, cabe ao profissional da área planejar quais as causas e ações que fazem sentido para a estratégia organizacional e cuidar de todas as ações decorrentes desta escolha estratégica, como comunicação interna, externa, mercadológica e até mesmo quanto e como será este apoio às causas caras à empresa.

### **3.6 Comunicação interna-administrativa relacionada à parentalidade**

Como já foi explanado anteriormente, o Brasil é um país de origem patriarcal e como consequência disso, muitos pais ainda se sentem responsáveis somente pelo sustento da casa, se ausentando no papel de cuidado e educação dos filhos. Numa sociedade que está construindo a relação do novo pai, é necessário que seja mostrado e exemplificado quase que diariamente como é a formação e os papéis de cada membro desta nova família. Como parte necessária e de grande influência na vida de brasileiros, o emprego e as empresas têm um papel importantíssimo nessa transformação do novo homem, novo pai e da nova sociedade em questão. Para além dessa função de sustento pré-determinada pela sociedade, muitas vezes a paternidade é dificultada pela falta de vínculo construída com aquela criança. Isso porque além da origem histórica e da influência da sociedade nesta relação, o homem não carrega aquela vida, não tem seus sentimentos aflorados durante a gestação como a mulher, e muitas vezes,

são privados de contato com a criança pouco tempo depois do nascimento, devido a necessidade de rápido retorno ao posto de trabalho.

Pensando na maternidade, a licença é garantida pela CLT no artigo 342 da lei nº 10.421, de 15 de abril de 2002 (BRASIL, 2002), e assegura à mulher que deu à luz 120 dias de licença remunerada. Após quatro meses do nascimento de uma criança, a constituição brasileira entende que a mãe pode se afastar da criança e que a genitora terá condições de deixar alguém cuidando da criança ou que o sistema público terá vaga em uma creche para que a mãe deixe o bebê durante o expediente de trabalho. Por vezes, estes rápidos quatro meses ainda dificultam a situação trabalhista da mulher. Tal fato é dado porque muitas empresas consideram a licença maternidade como um gasto, já que muitas mulheres precisam ser substituídas durante o período e ganham seu salário sem dar retorno à empresa, o que também explica a dificuldade de contratação de mulheres em “idade reprodutiva”. Além disso, a legislação não contempla outras formações familiares como adoção e mulheres que se tornaram mães, sem necessariamente gerar a criança - como casais homoafetivos.

Por anos, a licença paternidade prevista pela CLT brasileira era de um dia, até que em 1988 a Constituição Federal no artigo 7º, XIX e art. 10 (GUIA TRABALHISTA, s/d, s/p) regulamentou o período de cinco dias corridos de licença remunerada, sem prejuízo para o empregado e valendo após comprovação do nascimento da criança. Empresas cadastradas no programa Empresa Cidadã criado pelo Governo Federal com a Lei nº 11.770/2008 (PINTO, 2018, s/p), que oferece incentivos fiscais para a empresa, permitem que a licença paternidade seja estendida por mais 15 dias, totalizando 20 dias, para funcionários que cumprirem o requisito de participação no programa ou orientação sobre paternidade responsável.

Considerando que a legislação brasileira - e de vários países do mundo - não incentiva períodos mais longos de estadia entre pais e filhos, há uma maior desregulação do mercado para mulheres - considerando os pontos anteriormente abordados de dificuldade de contratação das mulheres -, além de restringir a função de criação e cuidado da criança pelo homem e não abranger formações familiares não tradicionais. Pensando em questões de equiparar o mercado, permitir mais vínculo entre famílias e também de outras formações familiares tem crescido ao redor do mundo uma tendência de licença parental, que se trata de um período de tempo estipulado para licença - assim como maternidade/ paternidade - mas que pode ser dividido entre qualquer uma das partes da relação e sendo, na maioria das vezes, complementar às licenças tradicionais e se estendendo para formações familiares além da tradicional, além de ter uma duração maior ou flexibilização durante a volta às atividades.

Figura 2 - Licença maternidade, paternidade e parental - Países com maior IDH e Brasil<sup>1</sup>

Licenças maternidade, paternidade e parental ao redor do mundo						
Classificação IDH 2019	País	Licença maternidade	Licença paternidade	Licença parental		
				Duração	Valor do benefício	Fonte do benefício
1°	Noruega	35 semanas, remuneradas com 100%, ou 45 semanas, remuneradas com 80%	14 dias, não remunerados	49 ou 59 semanas, dependendo do nível de pagamento, sendo 14 semanas reservadas para a mãe, e 14, para o pai	100% para licença de 49 semanas; 80% para a de 59 semanas, até o teto	Seguridade Social
2°	Suíça	14 semanas	Até 2 semanas	N/A	80% da renda média que tinham antes	N/A
2°	Irlanda	42 semanas, sendo 26 remuneradas com 80%, até o teto	Não há	17 semanas (para a mãe ou o pai)	Não remunerada	ND/NI/NA
4°	Islândia	13 semanas, remuneradas com 80%	90 dias, remunerados com até 80%, até o teto	26 semanas, sendo 13 remuneradas (para mãe ou o pai)	até 80% do teto	Seguridade Social
84°	Brasil	120 dias, remuneradas com 100%	5 dias ou 20 em empresas cidadãs, remunerados em 100%	N/A	N/A	N/A

Fonte: Os autores.

Como pode-se observar na figura 2, feita com base na consultoria legislativa de Melo (2019) e no Relatório do Desenvolvimento Humano de 2020 (PNUD, 2020), é notável a presença de licença maternidade nos países mais desenvolvidos, mas isso não acontece tão comumente com licença paternidade e parental. Até países desenvolvidos, como a Suíça, não criaram ainda licenças que valorizem a aproximação parental e até mesmo a licença maternidade pode-se dizer insuficiente em tais locais. Nesse sentido, nota-se que o Brasil, ainda que muito atrás na classificação do IDH de 2019, é um país relativamente avançado em questão de licença maternidade e em avanço para a paternidade.

Segundo a International Labour Office (2014, p. 60, tradução nossa), “mães e pais empregados devem ter direito à licença parental durante o período que segue o termo da licença maternidade” e os benefícios são enormes: diminuição dos gastos com creches e cuidados infantis, equidade entre deveres e “custos” entre homens e mulheres, criação de vínculo entre pais e filhos, entre outros. Mas os custos relacionados a este benefício acabam não sendo vantajosos para empresas, que continuam, portanto, seguindo a legislação que não as obriga a proporcionarem períodos maiores de licença aos homens. Ainda de acordo com a International Labour Office (2014), licenças parentais estendidas são geralmente utilizadas por mulheres e isso pode atrapalhar a inclusão de mulheres no mercado de trabalho, além de dificultar ainda mais a divisão de tarefas domésticas entre homens e mulheres, isso porque é necessário que tais medidas sejam alinhadas às novas expectativas sobre o cuidado vindo de pais.

Os esforços para promover a igualdade de gênero no mercado de trabalho e nos cuidados das crianças levaram a políticas de soluções que encorajam os homens a aceitar e compartilhar as licenças parentais, enquanto mantêm os

<sup>1</sup> Quando não há informação ou aquela informação não se aplica ao país em questão, utiliza-se N/A.

vínculos de mães e pais com o mercado de trabalho. As medidas políticas para melhorar as taxas de adesão dos homens e a participação geral na licença parental incluem a remuneração adequada durante a licença, alocando porções definidas da licença parental como individual e intransferível, em vez de direitos compartilhados, e aumentando a flexibilidade com que as licenças podem ser tiradas. Locais de trabalho que valorizam o envolvimento dos pais nas responsabilidades familiares, também são essenciais. (INTERNATIONAL LABOUR OFFICE, 2014, p. 61, tradução nossa).

Isso também tem grande importância já que a presença e suporte do parceiro tem muita influência nas decisões da mulher quanto à amamentação, licença parental e maternidade, podendo trazer benefícios para saúde infantil e da família. Segundo o Laboratório de Educação (2019), para além da licença parental, ampliar o direito à licença paternidade remunerada é fundamental, assim o envolvimento dos pais no cuidado de seus filhos desde cedo, sem prejudicar a renda familiar é garantida e há uma notável diminuição entre desigualdades de trabalho dentro e fora de casa para mães e pais, impactando a vida de todos os membros da família.

No Brasil, mesmo sem ser uma determinação da CLT ou parte de alguma legislação, empresas têm se movimentado para incluir em seus regimentos internos essa questão da licença parental. Ainda são poucas as empresas que aderiram à licença parental e isso, sem dúvidas, está muito relacionado ao patriarcado, machismo e ao papel que a figura paterna desempenha na sociedade em questão. Algumas organizações com sede no Brasil têm seguido essa tendência mundial e possibilitado a licença parental, como as empresas internacionais Sanofi, Diageo e a brasileira Loft. A maior parte dessas organizações é internacional e trouxe ao Brasil práticas e políticas internas que já eram aplicadas em outros países. Isso pode demonstrar que devido à falta de legislação brasileira que obrigue ou estipule um período para este cuidado familiar - e que ainda alcance outras formações familiares - e a falta de cultura a respeito da importância deste tempo com a família para todos os envolvidos, as empresas brasileiras não se veem na obrigação de oferecerem estes benefícios aos seus funcionários e por vezes não chegam a entender os reais benefícios e valores destas políticas.

Todas essas políticas internas precisam ser comunicadas para toda a empresa e, idealmente, devem valer para todos que nela trabalham. Além disso, essas políticas devem fazer parte de um esforço maior da empresa que alterar estigmas em torno da paternidade e maternidade e não serem somente ações isoladas que podem, como dito anteriormente, piorar ainda mais a inserção de mulheres nos ambientes de trabalho. Nesse ponto, entra o conceito de comunicação interna que Kunsch (2016) avalia ser uma forma de compartilhar interesse entre

funcionário e empresa, fazendo com que ambos se sintam parte desse sistema social entre empresa e funcionários, sem ser uma relação só de ganha-ganha.

Além disso, a autora ainda diferencia a comunicação interna do endomarketing, já que o segundo é para “vender” a empresa para seu público interno, enquanto a comunicação interna faz parte das estratégias e serve para relacionar a alta cúpula com os empregados. “A comunicação interna deve contribuir para o exercício da cidadania e para valorização do homem” (KUNSCH, 2016, p. 159) e também, o público interno é multiplicador para suas redes e relacionamentos e somente com um bom relacionamento com esse público, políticas - principalmente voltadas à diversidade e inclusão - poderão ser realmente solidificadas. Isso porque grande parte de um bom posicionamento de marca consiste, ainda mais numa sociedade onde todos são comunicadores e porta-vozes, em uma comunicação e discursos alinhados entre teoria (que a empresa diz fazer) e prática (que os funcionários realmente dizem que ela faz).

A criação, manutenção e comunicação de políticas como licenças estendidas e busca por equidade entre gêneros no ambiente de trabalho passa por todos os âmbitos empresariais e deve ter, muito fortemente, a influência da comunicação interna e relações públicas para alinhar tais expectativas. Para além do posicionamento interno e de políticas parentais, é interessante entender como as empresas têm se posicionado externamente ao falar sobre família, paternidade e com isso, o dia dos pais. Como dito anteriormente a data é extremamente lucrativa e muito mercadológica até hoje, então há de se cuidar mais ainda ao trocar a maneira como a marca faz seu discurso sobre estas causas, quais posicionamentos são interessantes, se estão de acordo com as demais ações empresariais e claro, conquistam ainda mais os consumidores. Para isso, analisaremos a seguir posicionamentos de marca referentes ao dia dos pais no Brasil.

#### **4. PROPAGANDA DE DIA DOS PAIS: RESSIGNIFICAR**

Como segundo pilar da triangulação metodológica utilizada neste trabalho, serão analisadas algumas comunicações institucionais (KUNSCH, 2016) e mercadológicas de empresas e coletivos voltadas ao dia dos pais. Num país como o Brasil, onde a família ainda é base da sociedade e o comércio um setor fortíssimo para economia, é bem difícil que seja proposto ou pensado em acabar com a celebração de datas como dia dos pais, dia das mães e das crianças. Comemorações familiares que possuem suas bases no comércio, fazem a manutenção da economia nacional e por isso, é ilógico pensar que empresas abrirão mão deste momento para participarem de movimentos contra estas datas. A comemoração do dia internacional da família (15 de maio), por exemplo, até poderia ganhar força e passar a agregar às comemorações brasileiras, mas dificilmente substituiria as demais, ainda que seja mais adequada para o momento que a sociedade vive e para as diversas configurações familiares existentes no século XXI.

Considerando isso, pôde ser percebido um movimento por parte das empresas em aumentar a diversidade dentro de seus anúncios, desfazendo um pouco a visão de família tradicional brasileira e também anúncios que sirvam como “escola”, ensinando para os membros como devem agir e a desfazer os papéis de gênero impostos por séculos na sociedade. Segundo uma pesquisa do Google (2019, *apud* PROPMARK, 2019) somente 35% dos pais se identificam nas propagandas e na imagem projetada sobre eles. Ainda afirmam que “é preciso incorporar a noção do pai protagonista, cuidador e presente no cotidiano de suas casas. Isso se alinha a um debate que ganha cada vez mais força: a nova masculinidade, menos tóxica e que busca uma maior igualdade entre os gêneros”. A pesquisa ainda alega que os pais dizem que no futuro esperam que as campanhas passem a imagem de um pai presente no cotidiano dos filhos e que divida as tarefas domésticas e responsabilidades com suas companheiras, além de uma necessidade cada vez maior de apresentarem representatividade de famílias.

##### **4.1 Presente Perfeito - Mercado Livre**

Para exemplificar este novo posicionamento, temos o anúncio do dia dos pais do Mercado Livre, de 2019. A empresa Argentina que oferece soluções tecnológicas de compra e venda sempre teve um mercado grande no Brasil, e em 2019 buscou retratar a relação de pai e filho entre um homem e um hamster. O filho, que no caso é o hamster, encontra o presente certo para o pai no site da empresa, após observar os hábitos do humano e saber o que mais o agradaria. Além disso, o presente escolhido pelo roedor faz com que ele e o pai possam fazer

“exercícios” juntos e aumentem a relação entre os dois. Ainda que extremista, a marca conseguiu fugir da ideia de padrão de família, de padrões de presentes, mas ao mesmo tempo não se enquadrou em nenhum quesito de marketing de causa ou de novos posicionamentos. O anúncio tem mais de 13 milhões de visualizações<sup>2</sup> no canal do Youtube da marca, é um anúncio divertido, alegre e que por vezes parece que não vai ter o desfecho que tem ao terminar com a música “We are Family” da banda Sister Sledge, que foi um sucesso nos anos 80 e até hoje retrata a época e a ideia de família, como diz o nome. Neste caso, o anúncio teve uma boa repercussão e no canal do Youtube da marca todos os comentários são falando sobre como o comercial é “fofo” e sobre ser o melhor comercial do ano, portanto, por mais que a marca não tenha escolhido uma causa para apoiar e com isso talvez não tenha conquistado tantos consumidores, a estratégia parece ter sido bem executada ao fugir do padrão de uma maneira mais “segura”.

#### **4.2 Dia dos pais - Riachuelo**

Já a grande rede de lojas de departamento brasileira, Riachuelo, optou em 2018 por trazer de uma forma discreta novas configurações familiares em seu anúncio de dia dos pais. A campanha que fala sobre pais serem super-heróis que fazem os filhos rirem, se divertirem e se sentirem gigantes, traz construções de famílias com pais e filhos de diferentes etnias, crianças com deficiência, homens novos com crianças, famílias mais velhas e sempre ressaltando uma relação leve e carinhosa entre pais e filhos. Além disso, quando a narradora fala “de ser um cara que a gente ama e respeita” (RIACHUELO, 2018), aparece a imagem de um casal de homens negros e gays, que se beijam carinhosamente na testa com seu filho entre eles. A marca, que já havia sofrido boicote por um posicionamento do presidente Flávio Rocha (QUERINO, 2019), foi considerada ousada ao apoiar novamente a causa e a diversidade com esta propaganda. Diferente do que já foi trazido no anúncio do Mercado Livre, a propaganda do dia dos pais da Riachuelo é sim um marketing de causa, pois é explícito que o desejo principal da empresa neste anúncio é aumentar a venda de seus produtos - como podemos notar com as mensagens que aparecem em forma de texto no vídeo - mas que está também associando-se a causas de diversidade, da comunidade LGBTQIA+ e de minorias que dificilmente são vistas nos anúncios de grandes empresas.

---

<sup>2</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=bYXr2B96CHg>, dado referente ao acesso em 12 de abril de 2021.

### **4.3 Dia dos pais - Marisa**

Ainda no meio de lojas de departamentos brasileiras, a Marisa é uma das lojas femininas de maior destaque e referência no país. A empresa que tem majoritariamente produtos femininos em seu catálogo, não perdeu a oportunidade de arrecadar alguns fundos no dia dos pais de 2015 e lançou uma campanha dedicada às “pães” - nome popularmente dado a mães que desempenham os papéis maternos e paternos -, o vídeo criado pela agência Purple Cow ganhou o Prêmio Abemd 2016 e o coração de muitas pessoas que se veem na mesma situação retratada. O caso aqui é claramente um marketing de causa, pois a empresa não costuma destinar sua comunicação ao público masculino e com isso não deve aproveitar as comemorações de dias dos pais e esta época do ano, mas aproveitou uma situação comum no Brasil para ganhar mercado. O enredo é baseado em algumas pessoas contando sobre quão maravilhosos, inspiradores e heroicos são seus pais e quando os pais são convidados a entrarem, são as mães que desempenham o papel duplo na vida destes filhos. Sem dúvida a propaganda é surpreendente, já que se espera que entrem homens após toda aquela homenagem e pela data, o que até causa algum estranhamento por ser um anúncio da Marisa para os pais. Este foi o único anúncio que a marca fez destinado à data e, atualmente, não é possível encontrar o vídeo na página oficial da empresa nem em várias das reportagens que contam sobre a premiação.

### **4.4 Um brinde ao melhor pai que você pode ser - Brahma**

A Brahma, empresa brasileira de cervejas fundada em 1888, está sempre buscando manter-se atualizada aos padrões estabelecidos pela época. A empresa, que agora faz parte da AMBEV, sempre seguiu as diretrizes do mercado e dentro da expectativa do público sobre a marca, pensando assim em não perder clientela. Uma marca tradicionalmente mais masculina, que sempre abusou de mulheres e futebol em seus anúncios, mudou completamente seu discurso na propaganda de dia dos pais de 2019 e foi muito bem recebida pelo público.

A propaganda intitulada “Brahma. Um brinde ao melhor pai que você pode ser” mostra a realidade dos lares brasileiros primeiramente ao trazer dados de quantas crianças brasileiras não tem o nome do pai na certidão de nascimento e depois ao contar a história de três homens que não tiveram a figura paterna para se espelhar. Cada um dos homens começa contando sua história e como o abandono desse pai fez a diferença no seu amadurecimento, alguns traumas decorrentes desta falta, até que um deles diz a frase que muda o contexto do anúncio, ao dizer que com isso aprenderam o que dizem ser a lição mais importante: exatamente o que não ser como pai. Essas histórias chocaram muitos dos espectadores, mas, ao mesmo tempo, trouxeram

admiração do público por se conectarem a histórias reais que estão ocorrendo diariamente nas cidades brasileiras.

Logo após os relatos, a propaganda tem sua música triste de fundo aumentada e o título: “o nascimento de um pai” aparece grande na tela e ao retornarem as histórias, os três participantes estão mais animados e contando sobre como aconteceu a mudança de quando eles descobriram que seriam pais e como eles serão como pais. Para finalizar a frase: “um brinde ao melhor pai que você pode ser” se transforma em “um brinde ao melhor que você pode ser”, mostrando que independente de ser pai, mãe, tio o importante é você ser o seu melhor nessa função e tirando um pouco do estigma do pai perfeito e herói. O anúncio com mais de 1,2 milhão de visualizações<sup>3</sup> mostra como a presença do pai faz a diferença e como esses três homens, mesmo sem uma figura para se espelharem, querem dar tudo de si para seus filhos.

#### **4.5 Quando um pai está presente, tudo se transforma - Bradesco**

O banco brasileiro Bradesco é referência quando o quesito é anúncios emocionantes relacionados ao dia dos pais. Sem o intuito de vender um produto e sim de alinhar seu nome e sua estratégia àquela questão, o banco utiliza-se do que Kunsch (2016) apresenta como propagandas institucionais, que está de acordo ao que Galindo (2012) acredita ser extremamente necessário para a diminuição da nossa “vida patrocinada” e com isso, posicionando o banco como um lugar onde há preocupação com a causa veiculada. Em seu anúncio de dia dos pais de 2019, o Bradesco escolheu seguir a frase “quando um pai está presente, tudo se transforma” e trabalhar a forma como um pai pode estar presente na vida de seu filho.

No comercial, que já conta com a tradução em libras na sua versão original, a história de um pai é contada: este homem vai ao encontro de dezenas de crianças para ensiná-las a falar “oi” em libras, uma a uma o homem mostra como é e ajuda durante o treino e sai, repetindo o gesto e a frase com todas elas. Uma música de fundo calma vai ficando mais forte à medida que o homem ensina mais crianças, até que a cena começa a se passar numa sala de aula, onde um professor - não é o mesmo homem que ensinava libras - diz às crianças que elas receberiam um “novo amiguinho”. Este aluno entra na sala e está bem encolhido e tímido, mas cumprimenta a sala toda com um “oi” em língua de sinais, após alguns segundos de silêncio, a câmera se dirige à sala e todas as crianças começam a respondê-lo com o “oi” em Libras também. O menino fica extremamente feliz e emocionado e olha para porta, onde está seu pai - o homem que ensinou

---

<sup>3</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=Ee5Rhul7Wrc>, dado referente ao acesso em 13 de abril de 2021.

cada uma das crianças a dizer oi - também emocionado e surge a frase “quando um pai está presente, tudo se transforma” e o logo da empresa.

#### **4.6 True Colors - Grupo Gay da Bahia**

O Grupo Gay da Bahia é uma ONG brasileira fundada em 1980, sendo a mais antiga associação brasileira de defesa de homoafetivos que ainda está atuando pela defesa dos direitos deste grupo minoritário no país (GGB, s/d, s/p). A ONG ficou muito conhecida por uma propaganda que fez em 2017, utilizando as características básicas do marketing social, chamada True Colors, que foi premiada no Cannes Lions de 2018 (ABC DA COMUNICAÇÃO, 2018). O anúncio é narrado pelo filho, que conta sobre sua relação com seu pai e de características que ele admira em seu pai, enquanto são mostradas cenas do garoto embrulhando um presente e de momentos divertidos entre pai e filho. Ao fundo, toca-se uma versão cover de "True Colors", música de Cyndi Lauper, bastante famosa, emocionante, que intitula o comercial e que deixa todo o anúncio mais comovente, juntamente com imagens marcantes e fortes da relação dos dois. O garoto, depois de narrar a relação dos dois, diz que o que ele mais gosta é saber que veio “da sua barriga”, ou seja, que foi gerado pelo pai trans, enquanto ainda era mulher. Ao dizer isso, o pai abre seu presente que é um porta-retrato com uma foto de sua gestação e ao se abraçarem, a frase “amor não tem gênero” aparece na tela e depois a história do César, que gerou seu filho antes de fazer sua transição e escolheu fazer o anúncio para incentivar outras pessoas a lutarem contra preconceitos.

Os comentários deste vídeo no Youtube estão bloqueados, o que dificulta entender qual foi a real reação do público com a propaganda. Sabe-se que em questão do filme em si, há muito reconhecimento na indústria cinematográfica sobre a beleza e mensagem da obra, mas não é possível saber se a repercussão deste anúncio foi marcante como outros que abordam temáticas LGBTQIA+ e parentalidade.

A partir destas análises de algumas produções voltadas para esta data comemorativa e de outras que serão aprofundadas no próximo capítulo, pode-se notar como as marcas variam em posicionamento dependendo realmente do seu intuito e de sua afinidade com o tema. É importante destacar que as propagandas escolhidas buscaram retratar um recorte de anúncios relacionados à paternidade e então, não representam o país no quesito paternidade e nem se pode dizer diversos. Mas ainda assim, demonstram que há uma preocupação em fazer com que datas tradicionais como o dia dos pais sejam mais abrangentes, falem com mais pessoas. A ideia deste capítulo foi reforçar que há empresas, ONGs e marcas buscando fugir da imagem tradicional e de anúncios tradicionais para retratar temas como paternidade e que independente

do objetivo ser mais mercadológico ou institucional, este movimento faz com que o público seja “obrigado” a ver diferentes representações e com isso, reforça a ideia de aprendizado informal, que já foi retratado neste trabalho, onde a mídia e a comunicação de massa são fontes de conhecimento muito importantes para crianças e adultos.

Dando seguimento às análises das propagandas, buscaremos agora conectar todo conteúdo visto até aqui tanto no quesito teórico sobre família e sobre comunicação quando as análises de propagandas de alguns *players* a respeito do dia dos pais, com ênfase nas entrevistas realizadas com profissionais do setor da comunicação, para finalizar assim, o processo de triangulação metodológica.

## **5. ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE: PROPAGANDAS, POSICIONAMENTOS E ANÁLISES**

Como última parte do processo de triangulação metodológica utilizado neste trabalho, apresenta-se aqui uma narrativa construída a partir de ideias de diferentes agentes do setor. Considerando não só a comunicação mercadológica, mas também a importância de posicionamentos ligados à diversidade e questões de marketing e marketing de causa, foram realizadas cinco entrevistas em profundidade pela plataforma do Google Meet. Com base em um roteiro pré-estipulado de perguntas, ao qual as pessoas entrevistadas tiveram acesso prévio, foram selecionadas pessoas que vivem e pensam a questão de comunicação e posicionamento empresarial aqui no Brasil, bem como a diversidade e novas maneiras de repensar a masculinidade. As respostas completas das cinco entrevistas podem ser encontradas nos apêndices de B a F deste trabalho e algumas delas serão citadas neste capítulo, buscando atender aos objetivos da pesquisa em questão.

### **5.1 A desconstrução da família margarina**

Com números expressivos de mais de 50% das famílias brasileiras consideradas “não tradicionais” no Brasil (MACEDO, 2017), é importante que repensemos nossos conceitos acerca do que acreditamos ser sua constituição. A conhecida “família margarina” não representa grande parte das famílias brasileiras e é necessário que seja vista com cuidado e cautela, principalmente ao ser considerada exemplo ou modelo. Com mais de 11,5 milhões de mães solo (G1, 2020), o Brasil vive uma realidade muito diferente daquela retratada em comerciais, novelas e filmes e algumas empresas já têm percebido essa nova verdade brasileira. A Marisa, por exemplo, aproveitou o dia dos pais para falar com consumidores e tentou dar à data novos significados, comemorando então a existência das “pães” - mães que também desempenham papéis de pais - e ainda que possa soar um pouco forçado, visto que para muitas das pessoas que não possuem pais próximos a questão não é substituir a figura, mas ressignificá-la. Esta foi uma boa estratégia para aparecimento da marca majoritariamente feminina numa data em que ela não costuma conseguir alcançar muitas vendas, como Paz (Apêndice F, Q8) confirma ao pontuar que esse movimento tem crescido muito pelo feminismo e

não é mais para exaltar a ideia de chefe de família, mas sim para exaltar a ideia da ‘chefe’ de família. Então num país que tem a quantidade de mães solteiras que a gente tem, que as mulheres carregam a casa financeiramente, se com dados você olha lá: minha pesquisa de mercado, quem é meu público? [...] eu tenho uma fatia de mães que comandam a casa, de mulheres que são responsáveis economicamente falando, pelo lar, então aí eu já não vejo mais

como uma questão de mensagem, uma questão de falar, precisamos derrubar essa imagem.

Por muitos anos, não foram vistas outras representações familiares senão esta “margarina” e por mais que todas as pessoas entrevistadas concordem que há, ainda que distante, uma tendência de alteração do que é “normal” e do que é “família” no país, é importante sempre ter em mente que “a ‘família margarina’ é naturalizada na sociedade hoje, a pessoa não estranha aquilo que é o normal” (OLIVEIRA, Apêndice C, Q8) e portanto, há também uma grande parcela da sociedade - em geral menos ativa em questões sociais - que não estranha a aparição desta representação e que, mesmo não sendo representada, nem nota a falta disso na construção do seu “eu”.

Segundo Goldenberg (Apêndice E, Q4) é uma tendência de outros países do mundo que vem sendo trazida para o Brasil e que se a “propaganda de uma ‘família margarina’ [...] é transmitida hoje, amanhã tem nas redes sociais comentários, cancelamentos, pessoas questionando onde tem essa família, cadê os negros, as mulheres, os obesos, o papel do pai”. Com isso, torna-se mais do que nunca necessário que haja uma onda de conscientização dentro da sociedade, onde famílias não tradicionais sejam vistas e representadas e possam se tornar o “novo normal”. Isso pode ser feito com um estímulo conjunto de muitos atores da sociedade como: escolas, poder público, ONGs e também por empresas.

Como visto no capítulo três, há uma forma muito potente de aprendizado, que pode ser utilizado por empresas de diversos setores: o aprendizado informal, que ensina sem nenhuma consciência, sem ter o interesse ativo daquela pessoa, mas com forte chance de ter sua mensagem bem captada. A mídia de massa ainda tem um papel extremamente importante nessa jornada de aprendizagem, seja em serviços de *streaming*, vídeos no Youtube, anúncios, novelas e programas na televisão e por isso, é importante que haja um planejamento por parte das empresas, dos anunciantes e da sociedade em geral, no que diz respeito aos conteúdos veiculados nestes canais, que tem uma função importantíssima de construção da sociedade em que vivemos.

Ouve-se muito ainda que “menino veste azul e menina veste rosa” (ALVES, G1, 2019); que bonecas, cozinhas e ferros de passar são para meninas e brinquedos que tendem a pedir algum tipo de ação, estimular alguma habilidade são para meninos (ADICHE, 2017) e a população brasileira ainda acredita nesses conceitos - ainda que já existam os reacionários. Goldenberg (Apêndice E, Q5) trouxe um caso pessoal de quando foi comprar brinquedos para seus netos e teve, desde a entrada da loja, que escolher se seriam brinquedos “de menino ou de menina”, se olhava brinquedos que reforçariam os estereótipos ou teria que agir de maneira

totalmente contrária ao natural, para uma simples escolha de presentes. Nessa e em diversas lojas brasileiras, o setor feminino e masculino, os presentes de menino e de menina, as brincadeiras e atitudes de cada gênero, separam a sociedade e ainda carregam consigo muitas heranças do patriarcado que constituiu o país.

Em datas comemorativas que são voltadas para determinado gênero, como dia dos pais ou dia das mães, este reforço de estereótipos se faz muito presente, como exemplificado no segundo capítulo: as crianças ainda fazem caixas de ferramentas para o dia dos pais e porta joias para o dia das mães e com isso, aprendem desde cedo o papel social do seus pais, de um homem e de uma mulher, considerando uma família tradicional e ainda começam a gerar traumas quando uma das figuras não é a tradicional esperada pela sociedade.

Como esperar, portanto, uma mudança no papel de cada gênero, se desde o nascimento colocamos as regras na cabeça das crianças: meninos não brincam de boneca, meninas não brincam de carrinho, sente como uma menina, meninos não choram. Os pontos tratados acima têm uma grande influência para a maneira como a sociedade enxerga o indivíduo e também em como ele próprio se enxerga. Muitas mulheres foram obrigadas a ocuparem papéis sociais diferentes dos quais estavam "predestinadas" por conta da mudança da vida em si: mães solteiras, necessidade de cuidarem e manterem a casa, crescimento das questões feministas e da importância do empoderamento das mulheres, fizeram com que as mulheres repensassem e ressignificassem seu papel na sociedade.

Com isso, foi possível observar o crescimento das duplas e triplas jornadas de trabalho femininas, 30% das mulheres deixando o mercado de trabalho para cuidar dos filhos (CATHO, 2018, *apud* TREVIZAN, 2019), mulheres com cada vez mais dificuldades de igualarem-se aos homens na busca por salário e autoridade dentro das empresas. A licença maternidade de quatro meses é garantida pela CLT, enquanto a licença paternidade garantida pela lei tem duração de cinco dias - e em algumas empresas, 20 dias. Em famílias que já carregam heranças altamente patriarcais, tal fato reforça ainda mais que o trabalho de cuidar dos filhos é da mulher, que a função de abdicar de sua jornada de trabalho, carreira e possivelmente de manter-se ascensão dentro da sua área deve ser um sacrifício feito pelas mulheres, apenas.

O caso aqui não é afirmar que mulheres deveriam ter menos tempo de licença e homens mais, sabe-se que mulheres precisam amamentar (quando possível) e que esta função é exclusivamente feminina, mas isso não impede que homens façam os demais cuidados com o bebê e trabalhos domésticos: cuidar da casa, de outras crianças e, portanto, este período que reforça estereótipos necessita ser repensado, para o bem familiar, para equidade de gênero dentro e fora do ambiente de trabalho.

Visto que a licença maternidade e a diferença entre expectativas para mulheres e homens em idade reprodutiva dificultam ainda mais a relação dos indivíduos, já que empresas tendem a rejeitar mulheres em idade reprodutiva ou até mesmo que já tenham filhos, pois acreditam - e isso também faz parte do pensamento machista de que a mulher quem deverá cuidar dessa criança - que aquela mulher terá um rendimento menor que um homem, por conta do filho. Ações para equilibrar as licenças como a implementação de licenças parentais ou licenças paternidades maiores, como retratadas no terceiro capítulo são, segundo Goldenberg (Apêndice E, Q2), “um olhar para estimular a equidade de gênero, porque à medida que eu estímulo a participação dos pais, eu tenho mais equilíbrio e maior possibilidade das mulheres se dedicarem ao trabalho” e com isso, é possível equilibrar os papéis tanto dentro de casa e na criação dos filhos, quanto no mercado de trabalho.

Esses argumentos não significam que os homens não sofram pelas heranças do patriarcado. Para além das questões de masculinidade tóxica, com as ideias de pai-herói e pai-protetor trazidas por Nolasco (1993) que estão alterando a maneira como enxergamos esta relação patriarcal “perfeita”. A relação pode ser vista no anúncio de 2018 da Riachuelo, analisado no quarto capítulo deste trabalho, pelas questões de aparecimento de um casal homoafetivo, e reforça estereótipos de pai herói, relações perfeitas e pequenas atitudes do dia a dia que fazem com que o pai seja “perfeito”.

Para além de anúncios como este, temos também toda a questão da mudança da perspectiva do homem enquanto pai presente e seu envolvimento afetivo. De uns anos para cá, há um aparecimento de propagandas que reforçam essa nova perspectiva. Por exemplo, o anúncio do dia dos pais de 2019 da Brahma que traz relatos reais de homens que não tiveram pais presentes, mas que demonstram que terão um papel completamente diferente na vida de seus filhos, homens estereotipados e que pelo que contam teriam muitos motivos para não desejarem ser pais ou não criarem estes vínculos com alguém. Se seguíssemos o que acredita Shinyashiki (1988) que atitudes beiram a imitação e que há dificuldade em reproduzir algo que você não vivenciou, mas que fogem totalmente do padrão esperado e mostram como a paternidade é cheia de surpresas e um aprendizado constante.

Outra propaganda que vai ao encontro com isso é a do Bradesco (2019) que fala que “quando um pai está presente, tudo se transforma”, mostrando, desde o título, um pai presente na vida de seu filho e reforçando a importância de atitudes cotidianas e que o que mais importa, nessa relação, é a presença, a criação. As duas últimas propagandas analisadas são estratégias de marketing social, visto que em momento algum elas buscam vender um produto ou serviço, somente servem de fortalecimento de algum pilar organizacional ou fazem alguma tentativa de

conscientização da sociedade e podem ser vistas como uma tentativa de mudança de valor por parte da empresa, aplicando a quarta mudança social pós aplicação do marketing de causa (MORCEF; ALMEIDA, 2006, *apud* ARDUINO; MORAES, 2018, p. 5), que compreende a busca para mudar conceitos e doutrinas a respeito de algum tema pela empresa, que neste momento não está preocupada com vendas ou produtos e sim, devolver algo para sociedade. Tal atitude ainda reforça a ideia de aprendizagem informal, além de reforçar a identidade empresarial e de gerar conexão e consciência no seu público-alvo - principalmente ao pensarmos na Brahma, uma marca historicamente masculina que, nesta propaganda, desconstrói alguns estereótipos.

Pas (Apêndice F, Q3 e Q5) apresenta duas ideias interessantes acerca desse assunto: a primeira é que ele não vê os homens comuns sentindo-se mais representados nas propagandas “eu não acredito que os homens estão mudados. Eu acho que os homens querem mudar, então é quase um esforço midiático” e a segunda que “os próprios homens não querem se identificar ‘brucutus’, o homem não quer mais se identificar mais como um homem quadrado, machista, bruto”.

Portanto, segundo o que foi trazido pelo entrevistado, há no homem uma vontade de ser visto de forma diferente pela sociedade e por ele mesmo, há uma vontade de minimizar a influência do patriarcado em sua posição na sociedade, nas relações. Tendo por base argumentos de entrevistados que confirmam a ideia de ser insustentável continuarmos vendo homens da maneira como os víamos há 20 ou 30 anos, as relações mudaram, a sociedade mudou e os papéis devem mudar como consequência.

A pandemia acelerou muito essa mudança, já que pela primeira vez muitos homens passaram a ficar em casa com seus filhos, observaram a rotina exaustiva de muitas mulheres e tiveram que dividir-se entre trabalho, casa e filhos, sendo que segundo Catho (2018, *apud* TREVIZAN, 2019) somente 7% dos homens deixavam o mercado de trabalho para cuidar de filhos e portanto, mesmo agora não sendo obrigados a realmente deixarem suas carreiras, necessitam presenciar mais e vivenciar mais a experiência de cuidado, por vezes deixada de lado devido à rotina e podem, com isso, entender melhor a dupla ou tripla jornada de trabalho feminina que já foi motivo de menosprezo.

Klumpp (Apêndice B, Q3) ainda aponta que não tem como marcas representarem os homens do século XXI e paternidade se ancorando em modelos antigos: homens patriarcais, homem responsável só pela manutenção da família e atribuindo somente à mãe a criação dos filhos, por ser um modelo antigo e repressivo de família. Segundo a entrevistada (KLUMPP, Apêndice B, Q8), o movimento que começou com a ideia de mudar o lugar da mulher na

sociedade agora tem se voltado ao homem, ainda que tenha outro tom, e que não terá mais espaço para outra representação masculina. Num futuro breve, deve-se ver cada vez mais na mídia

uma conversa com o consumidor de que homem também chora, também tem sensibilidade e não precisa exercer o papel do macho alfa quando e se você não quiser exercê-lo, que a sua paternidade é uma paternidade ativa, não precisa ser uma cópia do que foi no passado você não ter vínculos com seus filhos ou você se privar disso, etc. Eu acho que sim, que não vai ter espaço pra uma outra representação masculina, num futuro breve. Talvez tome mais força, mas não é simétrica né?

Tais argumentos se conectam muito com o que já foi estudado sobre a maneira como os homens querem ser vistos pela sociedade, sobre os papéis que eles querem desempenhar a partir de agora e como a comunicação pode ajudar a balizar esse desejo e as expectativas que a sociedade tem perante aquele indivíduo.

Outro ponto importante a ser considerado é a pouca exploração de famílias homoafetivas e não heteronormativas em datas comemorativas como dia das mães e dia dos pais. Foi visto, já que esta é uma realidade brasileira, que as famílias não tradicionais têm crescido e isso também engloba o crescimento de famílias compostas por um casal de homens ou de mulheres ou até mesmo a parentalidade trans. Dentro das propagandas analisadas, podemos ver duas ocorrências, sendo uma mais discreta e outra realmente parte da ideia principal do anúncio.

A propaganda de dia dos pais da Riachuelo de 2018 traz, durante poucos segundos, um casal de homens negros, que beijam carinhosamente seu filho enquanto aparece uma frase que remete ao respeito. Mesmo sendo um ato bem simples, rápido e que de certa forma não traz grandes reflexões, possibilita que mais famílias se sintam representadas nesta data, nos anúncios.

Falando então de uma ONG, que Kunsch (2016) diz ser responsável pelo marketing social na maior parte das vezes, o anúncio do Grupo Gay da Bahia, premiado internacionalmente traz uma reflexão importante sobre tolerância, paternidade e amor. Ao retratar um pai transsexual, que gerou seu filho antes de fazer a transição de gênero e a maneira como a criança acredita ser absolutamente normal aquilo, demonstra um sintoma importante sobre a sociedade: a identidade de gênero é criada socialmente e, portanto, pode ser desfeita pela mesma sociedade que a criou. Essa identidade é a mesma que obriga homens a não demonstrarem seus sentimentos, mulheres a serem “femininas” e cuidarem de todas as tarefas domésticas e diversas outras ações que são tóxicas e prejudiciais para todas as pessoas envolvidas.

Considerando toda esta desconstrução da ideia de família tradicional, masculinidade, maternidade e até mesmo da questão de identidade de gênero e da questão homoafetiva dentro do contexto familiar, é importante entender qual papel as empresas têm de retratar a diversidade em sua comunicação, pensar em diversidade para construção de seu público interno e externo, da sua identidade e reputação. Com isso, o próximo ponto será realizar essa análise dos posicionamentos empresariais já estudados e das entrevistas feitas com os profissionais para buscar entender se realmente a comunicação tem essa função transformadora e se é algo que as empresas estão abraçando e utilizando para seu crescimento.

## 5.2 Posicionamento empresarial sobre diversidade

A representação de uma família “tradicional” não é mais a mesma, afinal, o que é ser “tradicional” num país tão mutante? Como Morgan (s/a, *apud* ENGELS, 1984, p. 91) diz: a família e com isso, o conceito de família, devem progredir junto com a sociedade, por ser um produto social, a exclusão ou marginalização de algumas representações não apaga a existência destes grupos, portanto, é necessário que haja um esforço contrário agora, fazer com que o apagamento sofrido por grupos minoritários e por construções que fogem do padrão esperado apareça mais, sejam representados. Klumpp (Apêndice B, Q3) aponta que não é inteligente, nem para empresas que se posicionam para vender seus produtos e nem para organizações que fazem anúncios para exaltar seus valores e crenças, usar modelos datados, questionados ou que são tóxicos. A entrevistada ainda reforça que é que posicionamentos que não abordam diversidades podem sim representar parte da sociedade, mas que devem ser vistos com cautela, já que podem indicar que a organização é velha, ultrapassada e está datada, aproximando-se do risco de boicotes e cancelamento.

Considerando essa necessidade de se adequar ao mercado e às expectativas do público, um bom direcionamento faz-se necessário, afinal, as empresas têm como objetivos a venda e ganho do mercado, por exemplo, e não investem apenas para se posicionarem perante alguma diversidade. Goldenberg (Apêndice E, Q2) diz que

hoje as empresas não só vendem produtos, pagam impostos e salários, elas têm uma função social fundamental e isso é uma das dimensões que mais agregam em reputação corporativa, pelos estudos e metodologias do Reputation Institute -que estuda quais dimensões impactam mais na reputação corporativa. Então, acabou sendo bom pros negócios e bom para as pessoas, é o bom-bom, é justo e correto e tem um diferencial competitivo pros negócios que impacta inovação, criatividade, produtividade e tal.

Portanto, diversidade e inclusão não são só mais um braço excluído da empresa, que contrata algumas minorias para fazer parte do seu corpo e se autointitula cidadã. Como

apresentado no capítulo três, Kunsch (2016) mostra que está em ascensão a função das empresas e dos indivíduos atuarem em causas, já que o estado não dá conta sozinho. Atualmente, segundo as entrevistas realizadas, devido à vasta oferta de produtos e serviços de qualidades semelhantes, empresas têm mostrado diversas faces de sua atuação para conquistarem admiração e vencerem nessa disputa por clientela. Isso porque com produtos igualmente bons, os consumidores podem escolher de quem comprar, baseados nas suas crenças e escolhas pessoais, optando por “dar dinheiro” a empresas que seguem os princípios que lhes são importantes, sendo uma escolha muito mais consciente e alinhada às expectativas pessoais de cada consumidor.

Para além disso, as empresas têm escolhido também quais serão os *stakeholders* e para quem dedicarão seus esforços de convencimento e alinharão seu discurso. Escolher como se posicionam, quais anúncios serão veiculados e qual diversidade fará parte do quadro de ações, também diz muito sobre quem é o cliente que a empresa quer ter e com quem ela quer falar, por vezes redefinindo seus principais *stakeholders*, como confirma Goldenberg (Apêndice E, Q3) ao dizer que “as empresas estão preferindo ter clientes com valores semelhantes e hoje a gente escolhe o produto muito para além dos serviços, da qualidade e do preço, a gente olha se é uma empresa que valoriza e tem um posicionamento alinhado com os nossos posicionamentos pessoais”, sendo também confirmado por Pas (Apêndice F, Q9) pelo conceito que ele denomina como lanterna do marketing, ao dizer que quando uma empresa escolhe falar e “iluminar” o público X ele deixa de olhar, falar e “se importar” com o público Y, não necessariamente perdendo aquele público, mas deixando que ele perca um pouco da importância e do foco e assim, redesenhando suas prioridades.

Para além disso, faz-se necessária uma comunicação integrada e ações internas condizentes com as ações externas da empresa, tudo que diz respeito à organização deve ser condizente entre posicionamento e atividades, como dito no capítulo 3 ao discorrermos sobre licença paternidade, parental e toda questão de comunicação interna alinhada à prática trabalhada no capítulo em questão.

Pas (Apêndice F, Q2) traz em sua entrevista, a ideia de que “a marginalização, ela ocorre também dentro do ambiente corporativo” e com isso, reforça-se a importância de haver uma sinergia entre discurso e prática, já que para uma empresa verdadeiramente se posicionar dentro de um cenário diverso, suas ações devem ser condizentes com o que ela anuncia, visto que - principalmente em empresas grandes e de grande visibilidade - as pessoas são como fiscais e todos tem voz, todos são porta-vozes da empresa. Então, faz-se presente também a importância de uma comunicação interna potente e de ações para o público interno que reforcem atitudes da

empresa para diversidade ou os pontos citados para além de anúncios e propagandas, mas ações concretas que farão com que o quadro de funcionários se sinta atuante na causa, somente por trabalhar na organização.

Como dito, algumas empresas utilizam datas comemorativas para se posicionarem sobre alguma causa, por vezes ainda o fazem de maneira oportunista. Independente disso, esta estratégia é adotada pelo Bradesco, segundo o que nos contou Salgado (Apêndice D, Q3), como o banco possui muitos assuntos para falar com seu público, algumas datas comemorativas como dia dos pais, das mães, das crianças, se tornaram momentos para o banco “levantar algumas bandeiras” que fazem parte dos pilares e propósitos relacionados à diversidade e também posicionar-se perante algumas pautas do momento, sendo parte da chamada propaganda institucional (KUNSCH, 2016), que busca posicionar a empresa, traduzir personalidade, divulgar ações ou fixar conceitos buscando ganhar o público sem diretamente falar disso ou de seus produtos. Como exemplo, temos os acontecimentos de 2020 em relação à negritude, pensando nisso, o banco escolheu fazer um anúncio de dia dos pais com o *casting* totalmente negro naquele ano. A propaganda institucional utilizada nestas datas comemorativas ainda pode fazer parte de uma estratégia de marketing social e de causa, que, ao ser bem alinhada aos princípios organizacionais e à comunicação social institucional da empresa, tem resultados muito bons de posicionamento e ganho de reputação por parte da mesma.

O que dificulta tal estratégia é a cultura do cancelamento como aponta Goldenberg (Apêndice E, Q2) “a sociedade civil está muito empoderada e muito articulada. Hoje as redes sociais são o grande canal ou do cancelamento ou do aplauso ou de aumento e diminuição de força e reputação e até de clientes”, o que vai de encontro ao que foi estudado no terceiro capítulo, o cancelamento que está crescendo na sociedade, pode levar às ruínas empresas e reputações e por isso, é necessária muita cautela com pautas que fujam do escopo e do lugar de segurança daquela organização.

Como dito por Bucci (2018 *apud* CASTRO, 2018, p. 12) “o principal desafio para a comunicação corporativa hoje é o posicionamento das empresas em um ambiente extremamente polarizado”, porque ao escolher se colocar em prol de alguma causa, pode-se haver exclusão de outros grupos e além disso, os próprios grupos apoiados podem desgostar da propaganda, se não tiver sido pensada com cautela e, por vezes, com alguma consultoria daquele grupo minoritário. É importante pontuar aqui que essa dificuldade também faz parte do sintoma social onde grupos minoritários não detêm a liderança e por vezes não conseguem simplesmente escolher falar com seus semelhantes, porque assim como Oliveira (Apêndice C, Q5) apresenta:

quem tem a “caneta” para tomada de decisão, muitas vezes, não vivenciou a diversidade na pele, não tem o conhecimento, não tem a sensibilidade.

Num geral, as empresas tendem a seguir a mesma linha de posicionamento, seja por pertencer ao seu pilar de diversidade e estratégia ou simplesmente para atualizar-se no mercado.

Klumpp (Apêndice B, Q11) aponta que

tem algumas marcas que vão levantar algumas bandeiras e tem outras marcas que vão simplesmente representar. Acho que depende do propósito da marca, depende do que ela quer. Então umas marcas vão brigar por isso e vão ser ácidas e as outras vão só simplesmente atualizar o jeito de representar a comunicação como um todo

e no final, todas vão acabar mudando a forma de pensar, mais cedo ou mais tarde. Esta vanguarda em questões sociais pode garantir clientes para muitas marcas e possivelmente excluir outras do ciclo de compra de algumas pessoas, se estas empresas escolherem se posicionar tarde demais, seguindo a linha do que foi apontado por Kotler (2005, *apud* ARDUINO; MORAES 2018) ao dizer que o marketing de causa busca vender um produto como principal objetivo e posicionar a empresa, ganhar visibilidade e promover uma causa como secundário. Então, o marketing de causa que não busca necessariamente posicionar a empresa, serve para ganho de reputação e clientela e com isso, passa a ser uma ferramenta importante numa sociedade como a brasileira, que clama por mudanças.

Um ponto importante, por vezes pontuado nas entrevistas, é que na realidade, ainda está iniciando no Brasil esse movimento de maior inclusão, principalmente de questões menos “urgentes”, pautas não tão discutidas quanto o feminismo e o racismo. Com isso, o que se percebe na verdade é que as poucas empresas que estão atuando nessas frentes ganham muito destaque e conhecimento do público e o impacto delas dá a impressão que são muitas iniciativas neste quesito, sendo que não é necessariamente isso.

Poucas empresas estão fazendo o trabalho de muitas (OLIVEIRA, Apêndice C, Q5), assim como poucas pessoas na sociedade lutam por causas - independentemente de serem causas conservadoras ou liberais - e essas pessoas acabam tomando o discurso e dando a impressão de que há um grande movimento social. O importante é notar que para as empresas, é muito importante que divulguem somente o que praticam, para que a prática interna não fuja do discurso externo e corra-se o risco de contradição. Para isso, é necessário alinhar o discurso à prática e colocar no poder pessoas que pensem diversidade, que tenham isso realmente enraizado e não somente voltado ao acaso ou ao que o mercado pede. Dessa forma, possivelmente as marcas comecem a mudar seus anúncios, corpos de funcionários e práticas empresariais

é muito difícil externalizar alguma coisa que você não faz, você até consegue externalizar uma visão mais diversa, um pouco mais inclusiva, mas fica pouco legítimo e pouco sustentável. Mas se você não viver isso dentro das empresas isso acaba caindo, é uma máscara e cai muito facilmente, ainda mais hoje que as pessoas têm mais poder, todo mundo é um comunicador e todo mundo tem a possibilidade de ter uma voz ativa. [...] Então só vai mudar na comunicação quando a pessoa que tem a caneta, de dizer como a campanha vai sair, tiver a sensibilidade que isso tá errado. (OLIVEIRA, Apêndice C, Q3).

Segundo Salgado (Apêndice D, Q3) a questão de pensar em posicionamentos, diversidade e essas pautas sociais nas empresas também faz parte de uma exigência do mercado internacional. Este tema vem pautando, juntamente com a questão ambiental, as principais discussões mundiais e já se tornou um requisito para muitos mercados, indo além das escolhas individuais dos consumidores.

Salgado (Apêndice D, Q3) ainda desromantiza a ideia de que tais posicionamentos sejam somente filantropia ou parte do propósito empresarial, trazendo a realidade de mercados internacionais que só investem em empresas que se preocupam com essas questões em alta e também traz à tona a ideia de que se as marcas continuarem somente pensando em lucro e produtividade, não haverá mundo para qual possam vender, num futuro próximo.

Pensando nisso, é mais do que nunca necessário que empresas, mesmo que tenham seu mercado dentro do país ou para populações menos “exigentes” nesses quesitos, se preocupem com questões ambientais, sociais e que com isso, preservem e melhorem o seu ambiente, para continuarem existindo em alguns anos.

Seguindo ainda por essa linha, muitas empresas internacionais adotam práticas inclusivas em seus escritórios ao redor do mundo, até por uma exigência da população local, e acabam replicando suas ações aqui no Brasil, como Goldenberg (Apêndice E, Q2) confirma ao dizer “os principais *players* de cada negócio, inclusive a maioria global que veio de movimentos de empresas globais que já atuavam na questão de equidade de gênero e questionando algumas questões de gênero nas suas empresas matrizes, desdobraram no Brasil”.

Por fim, é necessário sempre lembrar que, como diz Klumpp (Apêndice B, Q6), existem muitos “Brasis” e eles coexistem com indivíduos lutando por causas diferentes, com expectativas diferentes:

Então esses "Brasis" todos coexistem e eu acredito que não tem como a gente não colocar luz pro Brasil que a gente quer no futuro, então marcas grandes, as pequenas também, mas marcas grandes até mais que as outras porque tem um investimento de mídia muito alto e muita gente vê, tem um papel social de colocar luz num lugar que a gente acredita que é mais saudável para uma sociedade como o Brasil.

Portanto, é tarefa de todas as empresas esta atuação por um país mais diverso, que contemple outras perspectivas e que não seja apenas inclusiva, mas que faça com que toda a sociedade que já existe, que já é consumidora, já está lutando por seus direitos, possa se reconhecer na comunicação empresarial, em anúncios e posicionamentos. Se possível, que isso não aconteça só em dias específicos, que empresas saibam explorar a diversidade para além de uma questão mercadológica e passem a incorporá-la em suas diretrizes principais, em seus cargos de liderança e em seu quadro de funcionários.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Família é a base da sociedade, principalmente da brasileira. Mas a família brasileira não é mais a que costumava ser há algumas décadas. Mães solteiras, casais divorciados, pais homoafetivos ou transsexuais têm redesenhado a imagem de família e removido a ideia de que, para temas tão abstratos, seja necessário ter um “padrão”, um tradicionalismo.

A “família margarina” foi vista e assumida como verdade no Brasil por muitos anos e mesmo não representando ou retratando grande parte dos lares nacionais, ainda é uma ideia muito vendável, que permeia a comunicação de grandes empresas, marcas e discursos. A família, apesar de tudo, é elemento ativo, evolui junto com a sociedade (MORGAN, s/a, *apud* ENGELS, 1984, p. 30) e com isso, seguindo no pensamento do autor, os graus de parentesco e as relações precisam ser alterados, já que na sociedade brasileira a família se modificou radicalmente.

O papel social do homem e da mulher e as “obrigações” que cada gênero carrega consigo desde o nascimento seguem muito fortalecidos na sociedade patriarcal brasileira, isso porque continua-se aceitando que meninas brinquem apenas de bonecas e meninos de carrinhos, que mulheres ganhem menos que os homens para cargos iguais e que homens não tem responsabilidades com seus filhos e com as suas casas, sendo o que eles fazem quanto a isso é a “ajuda” que eles dão para suas mulheres.

As comemorações voltadas à família existem há muito anos, mas a cada ano elas passam a ser mais desatualizadas e reforçam mais o estereótipo da família tradicional. Muito para além de presentes, as datas comemorativas precisam ser um momento de reflexão e de nova conscientização para muitas pessoas, já que não estão mais de acordo com o país. Como visto ao longo do trabalho, o dia dos pais e dia das mães, atualmente, carregam consigo um valor muito mais comercial do que sentimental e por isso, podem estar reforçando na sociedade hábitos antigos somente para gerar lucro para empresas com a venda de produtos, independente de quão excludentes e ofensivas possam vir a ser já que trazem muitas marcas sociais de gênero (PAZ, 2010, p. 2) e não estão alinhadas à diversidade dos tipos de família, como sugerem Osteto e Viera (2018).

A comunicação que busca transmitir ideias e é uma chave crucial para relacionamentos entre organizações e *stakeholders*, serve como responsável por construir imagens, reputações e relações, bem como destruí-las. Com isso, torna-se muito necessário que a comunicação empresarial esteja alinhada aos princípios organizacionais, de forma que toda a comunicação traduza o que de fato representa a empresa e o que de fato ela quer que a represente.

Para além disso, é importante que todos os pilares comunicacionais: institucional, mercadológico, interno e administrativo, estejam alinhados para convergir numa comunicação integrada de forma sinérgica e mutuamente benéfica (KUNSCH, 2016) evitando-se assim, o risco de desalinhamento entre ações, comunicação e posicionamento. Mas, independentemente dessas ações bem estruturadas internamente, é um desafio posicionar-se em um ambiente extremamente polarizado como o que estamos vivendo (BUCCI, 2018, *apud* CASTRO, 2018), com uma cultura do cancelamento tão fortalecida e oposições que sempre estão agindo de maneira defensiva.

Por isso, mais do que nunca a comunicação mercadológica e o marketing devem estar alinhados aos princípios empresariais e isso vale também para o marketing de causa ou marketing social que qualquer empresa queira implementar, porque não adianta vender uma ideia se todas as suas ações são completamente opostas aquilo, o que seria visto como um *greenwashing* para causas não relacionadas ao meio ambiente.

Isso posto, reforça-se aqui que a comunicação tem muita influência em causas sociais, relacionadas ou não à atuação da empresa, já que 77% dos brasileiros são totalmente favoráveis ao marketing de causa (IPSOS, 2019). É importante frisar que a comunicação é meio e não causa quando estamos falando de uma ação de cunho social (TULIO NOTINI, 2019, *apud* INSTITUTO AYRTON SENNA, 2019), portanto a empresa não deve pensar em fazer algo pelo marketing e sim, fazer marketing sobre algo que já faz e traz resultados. Esse marketing em cima de causas e também de atitudes fazem com que o público tenha mais familiaridade com as ações e com os temas trabalhados pela empresa.

Quando tais assuntos dizem respeito à diversidade, podem ainda começar a transformar a sociedade por introduzir nela assuntos por vezes pouco discutidos em mídias de massa ou mídias sociais através da aprendizagem informal que acontece pelos meios de comunicação (LATCHEM, 2015). Além disso, Kunsch (2016) alega ser um dever da sociedade trabalhar com causas sociais, visto que o Estado não dá conta sozinho e com isso também passa a ser um dever empresarial pensar nestas causas sendo visto como compromisso entre empresa e sociedade e uma outra forma de prestação de serviço (NETO e FROES, 1999, *apud* KUNSCH, 2016), que agrega muito valor moral, sentimental e de reputação naquela empresa.

Por fim, mas não menos importante, as empresas ainda precisam, como já dito, alinhar seus discursos às suas práticas e isso significa então, alinhar suas normas para com seus colaboradores às ações que diz serem importantes para a sociedade e a questão de licenças maternidade e paternidade são um fator importantíssimo dessa busca por apoio à diversidade, à equidade de gênero e na desconstrução da “família margarina”.

Segundo a CLT as mulheres têm direito a 120 dias de licença maternidade e os homens a 5 ou 20 dias, mas tais condições ainda dependem de muitas outras variáveis como: quem gerou a criança, com qual idade a criança foi adotada, se a empresa é ou não uma “empresa cidadã”, entre outros. Essa questão de tempo e todas essas variáveis para garantir o cumprimento de uma legislação fazem com que as desigualdades de gênero fiquem ainda mais evidentes e que a questão de casais homoafetivos, adoções ou outras formas de parentalidade fiquem ainda mais marginalizadas.

Essas questões de licenças maternidade, paternidade e parental dificultam a entrada ou o retorno de mulheres para o mercado de trabalho e aumentam ainda mais as questões de desigualdade de gêneros dentro do mercado de trabalho. Mas, vale ressaltar que equidade destas licenças não é a realidade dos países com maiores IDHs do mundo, nem aqui no Brasil, e que uma consciência para divisão igualitárias de tarefas e responsabilidades sobre os filhos precisa ser uma construção social, o que não sabemos se é uma realidade em outros países, mas que no Brasil não é. Enquanto acreditarmos que os homens “ajudam” com a casa, com os filhos, com as tarefas domésticas, tiraremos deles a responsabilidade o “senso de dono” e com isso, continuaremos fazendo com que mulheres sintam-se as únicas responsáveis e continuem acumulando duplas e triplas jornadas de trabalho.

Pensando em todos esses aspectos, vale olhar então como as empresas têm tratado a família e datas comemorativas voltadas à família como o dia dos pais. Os anúncios analisados neste trabalho foram escolhidos por serem mais “disruptivos” e mostrarem, em maior ou menor escala, uma mudança na perspectiva desta data para a sociedade, já que somente 35% dos pais se identificam nas propagandas e na imagem projetada sobre eles (GOOGLE, 2019, *apud* PROPOMARK, 2019, s/p) e por isso, torna-se mais necessário do que nunca mudar a visão que temos sobre estas datas, já que elas não retratam a maior parte da sociedade e portanto não geram conexão com tantas pessoas. Cada um dos anúncios busca, à sua própria maneira, reforçar algum aspecto novo na paternidade: pais homoafetivos, paternidade presente, mudança do papel do pai, mães que são pais, pais trans e com isso, conseguem posicionar as empresas em questão e também são capazes de alcançar alguns públicos de interesse já que segundo algumas das entrevistas realizadas apontam que os consumidores escolhem as marcas de onde compram pela proximidade com seus principais pilares (GOLDENBERG, Apêndice E), já que os produtos estão similares e que as empresas escolhem também com qual público preferem falar (PAS, Apêndice F).

Isto posto, toda a construção deste trabalho buscou provar a mudança evidente da concepção de família, caminhando para um Brasil onde não exista um padrão a ser buscado, a

ser retratado e sim, a maior pluralidade possível desta construção social. Para além disso, também pode-se fortalecer a importância da comunicação corporativa neste processo de mudança social, através de anúncios, posicionamentos, legislações e pilares que reforçam e reafirmam a diversidade dentro e fora da empresa. Podemos perceber quão importante é o posicionamento empresarial sobre diversidade, com esta real influência para construção do ideal brasileiro e com isso, como as empresas podem atuar para a desconstrução da “família margarina” com seus posicionamentos e também com suas ações internas de valorização da diversidade e da equidade de gênero.

Com isso, esperamos que este trabalho possa contribuir para a incorporação de pilares voltados à diversidade dentro de empresas e para a construção deste ideal de “dono”, que empresas se sintam agentes desta transformação social proposta e que precisa acontecer, devido às mudanças sociais que já estão em andamento. Este trabalho ainda pode servir como argumento para solidificar a importância de ações coordenadas entre instituição e comunicação, principalmente quando dizem respeito à diversidade e também deste papel estratégico da comunicação e do marketing social, para conquista de público e dos *stakeholders* e com isso, o ganho numa disputa por reputação e identidade de marca. Este trabalho deve manter-se sempre em constante atualização, assim como a ideia e as perspectivas acerca da família, como elemento ativo e em constante transformação.

## REFERÊNCIAS

- ABC DA COMUNICAÇÃO. **Dia dos Pais para o Grupo Gay da Bahia conquista Prata em Cannes**. 2018. Disponível em: <<https://www.abcdacomunicacao.com.br/filme-produzido-em-homenagem-ao-dia-dos-pais-para-o-grupo-gay-da-bahia-conquista-prata-em-cannes/>>. Acesso em: 19 maio 2021.
- ADICHIE, Chimamanda Ngozi. **Para educar crianças feministas: um manifesto**. São Paulo: Companhia das Letras, 2017.
- ALVES, Roosenberg Rodrigues. Família Patriarcal e Nuclear: conceito, características e transformações. In: SEMINÁRIO DE PESQUISA DA PÓS GRADUAÇÃO EM HISTÓRIA UFG/UCC, 2., 2009, Goiânia. **Seminário**. Goiânia: Ufg, 2009. p. 1-14. Disponível em: <[https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/113/o/IISPHist09\\_RoosembergAlves.pdf](https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/113/o/IISPHist09_RoosembergAlves.pdf)>. Acesso em: 03 mar. 2021.
- ALVES, Soraia. **Johnnie Walker propõe conversa sobre paternidade moderna em campanha para o Dia dos Pais**. 2019. Disponível em: <<https://www.b9.com.br/112221/johnnie-walker-propoe-conversa-sobre-paternidade-moderna-em-campanha-para-o-dia-dos-pais/>>. Acesso em: 26 mar. 2021.
- ARAGAKI, Caroline. **O ABANDONO AFETIVO PATERNO ALÉM DAS ESTATÍSTICAS**. 2019. Disponível em: <<https://falauniversidades.com.br/abandono-afetivo-paterno-alem-das-estatisticas/>>. Acesso em: 10 fev. 2021.
- ARIÉS, Phillippe. **História social da criança e da família**. 2 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2006.
- BACHA, Cecília. **“O Brasil está ao lado dos países mais retrógrados em relação a luta histórica das mulheres”, ex-ministro da Saúde José Temporão**. 2016. Jornalistas Livres. Disponível em: <https://jornalistaslivres.org/o-brasil-hoje-esta-ao-lado-dos-paises-mais-retrogados-do-mundo-em-relacao-esta-luta-historica-das-mulheres-brasileiras-ex-ministro-jose-temporaoui/>. Acesso em: 17 jun. 2021.
- BAHIA, Grupo Gay da. **O que é o GGB (nossa história)**. 2021. Disponível em: <<https://grupogaydabahia.com.br/about/o-que-e-o-ggb-nossa-historia/>>. Acesso em: 20 maio 2021.
- BARBOSA, Júlio César. Princípios organizacionais: processo de construção no contexto do discurso organizacional. In: FARIAS, Luiz Alberto de (org.). **Relações públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos**. 2. ed. São Paulo: Summus, 2011. Cap. 3. p. 61-78.
- BORGER, Fernanda Gabriela. Pressupostos teóricos e aplicados da responsabilidade social corporativa. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling; KUNSH, Waldemar Luiz (org.). **Relações Públicas Comunitárias: a comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora**. São Paulo: Summus, 2007. Cap. 2. p. 194-206.
- BRASIL. **Consolidação das Leis do Trabalho**. Brasília, DF, 2002. Disponível em: <<https://www.jusbrasil.com.br/busca?q=Art.+392+do+Decreto+Lei+5452%2F43>>. Acesso em: 11 jun. 2021.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, de 05.10.1988. Brasília, 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 03 mar. 2021.

CANAL TECH. **Pesquisa revela os presentes mais desejados para o Dia dos Pais**. 2015. Disponível em: <<https://canaltech.com.br/comportamento/pesquisa-revela-os-presentes-mais-desejados-para-o-dia-dos-pais-46769/>>. Acesso em: 20 fev. 2021.

CASTRO, Gleise de. Sociedade pauta a ação das empresas. **Comunicação Corporativa: Imagem alinhada às causas sociais**, Rio de Janeiro, v. 11, p. 10-14, dez. 2018. Anual.

CUNHA, Danielle Brito da; MEIRA, Guianezza Mescherichia de Góis Saraiva. Emancipação feminina e mudanças socioculturais em anúncios publicitários da Batavo à luz da análise crítica do discurso. 2020. Disponível em: <<http://www.filologia.org.br/rph/ANO26/78supl/113.pdf>>. Acesso em: 15 abr. 2021.

DIA DOS PAIS Riachuelo. **Riachuelo**. Direção de Nicole Heiniger. Produção de Dietrich TV. Mutato, 2018. Anúncio (30 seg.). Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=JhOvdUCMERk>>. Acesso em: 15 maio 2021.

DIAS, Laércio Fidelis. Por que Pais Humanos merecem o Dia dos Pais. **Multitemas**, [S.L.], v. 24, n. 57, p. 273, 16 ago. 2019. Universidade Católica Dom Bosco. <http://dx.doi.org/10.20435/multi.v24i57.1964>. Disponível em: <<https://interacoes.ucdb.br/multitemas/article/view/1964/1743>>. Acesso em: 10 fev. 2021.

DIEESE. **A inserção das mulheres no mercado de trabalho**. Dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (Pnad Contínua) - IBGE, 2021. Disponível em: <<https://www.dieese.org.br/outraspublicacoes/2021/graficosMulheresBrasilRegioes2021.html>>. Acesso em: 17 fev. 2021.

ENGELS, Friedrich. **A origem da família, da propriedade privada e do Estado**. 9. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira S.A., 1984.

E-COMMERCE. **Dia das Mães aumenta faturamento do e-commerce em 117%**. 2020. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/dia-das-maes-faturamento-e-commerce-social-miner/>>. Acesso em: 20 ago. 2021.

FEDERICI, Silvia. **CALIBÃ E A BRUXA: mulheres, corpo e acumulação primitiva**. São Paulo: Elefante, 2017.

FERNANDES, Cláudio. **História do Dia dos Pais**. Brasil Escola. Disponível em: <<https://brasilecola.uol.com.br/datas-comemorativas/dia-dos-pais-1.htm>>. Acesso em: 09 fev. 2021.

FIGARO, Roseli. **A triangulação metodológica em pesquisas sobre a comunicação no mundo do trabalho**. Revista Fronteiras - Estudos Midiáticos, São Leopoldo, v. 16, n. 2, p. 124-131, 2014. Disponível em: <<https://doi.org/10.4013/fem.2014.162.06>>. Acesso em: 08 jun. 2021.

FLACH, Natália. **Dia dos Pais supera Dia das Mães em volume e faturamento de vendas.** Exame Invest. 2020. Disponível em: <<https://invest.exame.com/mf/dia-dos-pais-supera-dia-das-maes-em-volume-e-faturamento-de-vendas>>. Acesso em: 02 ago. 2021.

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

G1 (Brasília). **Em vídeo, Damares diz que 'nova era' começou: 'meninos vestem azul e meninas vestem rosa'**. 2019. Disponível em: <<https://g1.globo.com/politica/noticia/2019/01/03/em-video-damares-alves-diz-que-nova-era-comecou-no-brasil-meninos-vestem-azul-e-meninas-vestem-rosa.ghtml>>. Acesso em: 05 mar. 2021.

GALINDO, Daniel dos S. **Comunicação Mercadológica uma revisão conceitual in** Comunicação Institucional e Mercadológica – Expansões conceitual e Imbricações temáticas, organizado por Daniel S. Galindo, São Bernardo do Campo: Editora Metodista, 2012. Disponível em: <<http://www.danielgalindo.ppg.br/COMUNICACAO%20MERCADOLOGICA%20UMA%20REVISAO%20CONCEITUAL.pdf>>. Acesso em: 25 fev. 2021.

GUIA TRABALHISTA. **Férias e licença-paternidade.** São Paulo: Guia Trabalhista, s/d. Disponível em: <[http://www.guiatrabalhista.com.br/guia/ferias\\_licenca\\_paternidade.htm](http://www.guiatrabalhista.com.br/guia/ferias_licenca_paternidade.htm)>. Acesso em: 20 mar. 2021.

HASWANI, Mariângela Furlan. **Comunicação Pública:** bases e abrangências. São Paulo: Editora Saraiva, 2013.

HOBBSAWM, Eric J. **A era dos impérios:** 1875 - 1914. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1988

ILHÉU, Taís. **Tema de redação: como funciona a cultura do cancelamento.** 2021. Disponível em: <<https://guiadoestudante.abril.com.br/redacao/tema-de-redacao-como-funciona-a-cultura-do-cancelamento/>>. Acesso em: 17 mar. 2021.

INTERCOM – SOCIEDADE BRASILEIRA DE ESTUDOS INTERDISCIPLINARES DA COMUNICAÇÃO, 23., 2018, Belo Horizonte. **MARKETING SOCIAL X MARKETING DE CAUSA: ESTUDO DE CASO DAS CAMPANHAS DA EMPRESA VIVO.** Belo Horizonte: Intercom, 2018. Disponível em: <<https://portalintercom.org.br/anais/sudeste2018/resumos/R63-0172-1.pdf>>. Acesso em: 19 abr. 2021.

INTERNATIONAL LABOUR OFFICE (ed.). **Maternity and paternity at work:** law and practice across the world. Genebra: International Labour Office, 2014. Disponível em: <[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_242615.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_242615.pdf)>. Acesso em: 28 mar. 2021.

INSTITUTO LOCOMOTIVA. **FANTÁSTICO: Dia das Mães:** a vida das 11 milhões de brasileiras que criam os filhos sozinhas: A vida das 11 milhões de brasileiras que criam os filhos sozinhas. 2020. Disponível em: <<https://www.ilocomotiva.com.br/single-post/2020/05/11/fant%C3%A1stico-dia-das-m%C3%A3es-a-vida-das-11-milh%C3%B5es-de-brasileiras-que-criam-os-filhos->



MARTINS, Clitia Helena Backx. Dupla jornada de trabalho: desigualdade entre homens e mulheres. **Carta de Conjura Fee**, Porto Alegre, v. 4, n. 22, p. 7, abr. 2013. Anual. Disponível em: <<http://carta.fee.tche.br/article/dupla-jornada-de-trabalho-desigualdade-entre-homens-e-mulheres/>>. Acesso em: 02 mar. 2021.

MELO, Cláudia Virgínia Brito de. **PROTEÇÃO À MATERNIDADE E LICENÇA PARENTAL NO MUNDO**. 5. ed. Brasília: Consultoria Legislativa, 2019. Disponível em: <<https://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/estudos-e-notas-tecnicas/publicacoes-da-consultoria-legislativa/arquivos-pdf/protecao-a-maternidade-e-licenca-parental-no-mundo#:~:text=No%20Chile%2C%20as%20empregadas%20t%C3%AAs,s%C3%A3o%20reservadas%20para%20a%20m%C3%A3e>>. Acesso em: 28 mar. 2021.

MENDONÇA, Renata. **A origem do dia das mães**: como o viés comercial da data frustrou até a criadora da homenagem. 2018. BBC Brasil. Disponível em: <<https://www.bbc.com/portuguese/internacional-44062899>>. Acesso em: 08 fev. 2021.

MOZDZENSKI, Leo. "Mulher como garoto-propaganda do dia dos pais": Outvertising e as retóricas lgbtfóbicas na publicidade e no comentariado homotransfóbico brasileiro. **Signos do Consumo**, [S.L.], v. 12, n. 2, p. 76-92, 30 dez. 2020. Universidade de Sao Paulo, Agência USP de Gestão da Informação Acadêmica (AGUIA). <http://dx.doi.org/10.11606/issn.1984-5057.v12i2p76-92>. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/signosdoconsumo/article/view/173801>>. Acesso em: 15 abr. 2021.

MUNIZ, Marize. **Mulheres ganham 22% menos do que os homens no país, revela DIEESE**. 2020. Disponível em: <<https://www.cut.org.br/noticias/mulheres-ganham-22-menos-do-que-os-homens-no-pais-revela-dieese-e98d>>. Acesso em: 08 fev. 2021.

NOLASCO, Sócrates. **O mito da masculinidade**. Rio de Janeiro: Rocco, 1993. OBSERVATÓRIO 3º SETOR. **Lista: conheça projetos sociais de 15 causas diferentes**. 2019. Disponível em: <<https://observatorio3setor.org.br/carrossel/lista-conheca-projetos-sociais-de-15-causas-diferentes/>>. Acesso em: 15 abr. 2021.

OSTETTO, Lucy Cristina; VIEIRA, Alessandra G.. "Acabem com o tormento das festas de dia das mães da escola, aproveitem e cancelem a do dia dos pais também": O olhar das professoras sobre as datas comemorativas no ensino fundamental. **Saberes Pedagógicos**, Criciúma, v. 2, nº 2, 2018.

PAZ, Cláudia D. A. Fazendo gênero: Diásporas, diversidades, deslocamentos, 9, 2010, Florianópolis. **DIA DAS MÃES E DIA DOS PAIS: GÊNERO E FAMÍLIA NA ESCOLA**. Florianópolis: UFSC, 2010. Disponível em: <[http://www.fg2010.wwc2017.eventos.dype.com.br/resources/anais/1278298586\\_ARQUIVO\\_ClaudiaDenisAlvesDaPaz\\_FG9.pdf](http://www.fg2010.wwc2017.eventos.dype.com.br/resources/anais/1278298586_ARQUIVO_ClaudiaDenisAlvesDaPaz_FG9.pdf)>. Acesso em: 20 jan. 2021.

PNUD. **Relatório do desenvolvimento humano 2020**. Nova York, 2020. Disponível em: <[http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr\\_2020\\_overview\\_portuguese.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr_2020_overview_portuguese.pdf)>. Acesso em: 10 mar. 2021.

PONCHIROLLI, Rafaela. **O que são movimentos sociais?** 2019. Disponível em: <<https://www.politize.com.br/movimentos->

sociais/#:~:text=Os%20movimentos%20sociais%20s%C3%A3o%20formados,e%20exigir%20os%20seus%20direitos>. Acesso em: 12 mar. 2021.

PRESENTE perfeito: Dia dos Pais Mercado Livre. **Mercado Livre**. Direção de Mariana Youssef. Paranoid, 2019. Anúncio (1 min). Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=bYXr2B96CHg>>. Acesso em: 17 mai. 2021.

PROPMARK. **Pais não se identificam com imagem projetada pela publicidade**. 2019. Disponível em: <<https://propmark.com.br/mercado/pais-nao-se-identificam-com-imagem-projetada-pela-publicidade/>>. Acesso em: 29 mar. 2021.

QUANDO um pai está presente, tudo se transforma. **Bradesco**. 2019. Anúncio (1 min). Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=0tvnRbFbYi8>>. Acesso em: 10 mai. 2021.

SAMARA, Eni de Mesquita. O Que Mudou na Família Brasileira?: da Colônia à Atualidade. **Psicol. USP**, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 27-48, 2002. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-65642002000200004&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65642002000200004&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 10 fev. 2021.

SILVA, Daniel Neves. **Dia das Mães**. Brasil Escola. Disponível em: <<https://brasilecola.uol.com.br/datas-comemorativas/dia-das-maes.htm>>. Acesso em 08 fev. de 2021.

SILVA, Luisa Helena Alves da. Relações Públicas e comunicação institucional nas causas sociais. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling; KUNSCH, Waldemar Luiz (org.). **Relações Públicas Comunitárias: a comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora**. São Paulo: Summus, 2007. Cap. 4. p. 338-351.

SCHERER-WARREN, Ilse. Movimentos sociais no Brasil contemporâneo. **Revista História: Debates e Tendências**, Passo Fundo, v. 7, n. 1, p. 9-21, jul. 2007. Semestral. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5965924>>. Acesso em: 05 mar. 2021.

SCHMIDT, Flavio. Identidade, imagem e reputação: empresas sem pertencimento no mundo da interdependência. In: FARIAS, Luiz Alberto de (org.). **Relações públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos**. 2. ed. São Paulo: Summus, 2011. Cap. 5. p. 89-105.

SHINYASHIKI, Roberto. **A Carícia Essencial: uma psicologia do afeto**. 11. ed. São Paulo: Editora Gente, 1988.

SOARES, Leonardo Antonio. As poses, a composição e os acessórios na construção da masculinidade em anúncios publicitários: uma anatomia de poder. **RELACult - Revista Latino-Americana de Estudos em Cultura e Sociedade**, [S.l.], v. 6, n. 3, jan. 2021. ISSN 2525-7870. Disponível em: <<https://www.claec.org/periodicos/index.php/relacult/article/view/1904/1300>>. Acesso em: 14 mar. 2021.

SOUSA, Rainer Gonçalves. **A origem do Dia das Crianças**. Brasil Escola. Disponível em: <<https://brasilecola.uol.com.br/dia-das-criancas/a-origem-dia-das-criancas.htm>>. Acesso em 14 fev. de 2021.

TREVIZAN, Karina. **Pesquisa mostra que 30% das mulheres deixam trabalho por causa dos filhos; homens são 7%**. 2019. Disponível em:

<<https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2019/05/10/pesquisa-mostra-que-30percent-das-mulheres-deixam-trabalho-por-causa-dos-filhos-homens-sao-7percent.ghtml>>. Acesso em: 08 fev. 2021.

True Colors. **Grupo Gay da Bahia**. 2017. Anúncio (2 min.). Disponível em:

<<https://www.youtube.com/watch?v=awf8tF5xcoo>>. Acesso em: 12 maio 2021.

UM BRINDE ao melhor pai que você pode ser: Dia dos pais. **Brahma**. Direção de Matias Menendez. Piloto Cinema e Televisão, 2019. Anúncio (2 min. e 38 seg.). Disponível em:

<<https://www.youtube.com/watch?v=Ee5Rhul7Wrc&t=9s>>. Acesso em: 16 maio 2021.

VEIGA, Edison. **Por que o Brasil comemora o Dia dos Pais em agosto?** 2019. BBC News Brasil. Disponível em: <<https://www.bbc.com/portuguese/brasil-49257818#:~:text=Na%20hist%C3%B3ria%20antiga%2C%20conta%2Dse,sa%C3%BAde%20e%20sorte%20ao%20pai.&text=Coincidentemente%2C%20Samoa%2C%20pa%C3%ADs%20darquip%C3%A9lago,no%20segundo%20domingo%20de%20agosto>>.

Acesso em: 08 fev. 2021.

WESTPHALEN, Isabella. **Com quantas mães solo se faz um lar no Brasil**. 2019.

Disponível em: <<https://diariodamanha.com/noticias/com-quantas-maes-solo-se-faz-um-lar-no-brasil/>>. Acesso em: 08 fev. 2021.

## APÊNDICE A - Roteiro de perguntas

1. Apresentação:  
Nome (optativo), idade (optativo), formação, cargo, empresa, há quanto tempo no cargo
2. Você percebe uma diferença no posicionamento das empresas no quesito masculinidade? Ao que você atribui esta mudança?
3. Você percebe que tem se tornado importante para as empresas, trazer anúncios diferenciados de dia dos pais pensando em comunicação mercadológica/institucional? Por quê? Você acredita que faz parte da estratégia da organização?
4. Pode-se dizer que as alterações referentes às novas formações familiares e esta nova paternidade é um tema que importa às empresas e ao posicionamento institucional?
5. Estas propagandas que excluem ou diminuem o estereótipo de pai-herói e perfeito, que tem ganhado espaço na mídia ao longo dos anos, é algo pedido pela sociedade ou feito por conscientização/estratégia das empresas?
6. Acredita que homens têm se sentido representados pelas novas propagandas?
7. Você acredita que a tendência são posicionamentos mais disruptivos ainda?
8. Você entende que há um maior interesse por parte das empresas em sair do padrão de narrativa nos anúncios e de retratar famílias diferentes da “família margarina”?
9. A “família margarina” está em desuso na comunicação mercadológica brasileira?
10. Você sabe dizer como tem sido a receptividade do público para com estas propagandas que fogem do “padrão” esperado? É o esperado por empresas?

## APÊNDICE B - Entrevista Klumpp

Entrevista com Cínthia Klumpp em 19 de abril de 2021.

Q1 - Nathália: Primeiro de tudo, queria pedir pra você se apresentar.

Klumpp: Bom, meu nome é Cínthia, tenho 35 anos, sou formada pela ECA em Relações Públicas, tenho mestrado em Semiótica pela PUC-SP e trabalho no mercado de comunicação e marketing há 17 anos. Hoje eu trabalho na AMBEV e sou gerente de Brahma.

Q2 - Nathália: Ah, que bacana. E Cínthia, estava pesquisando e estudando um pouco sobre como tem mudado o posicionamento de empresas no quesito de masculinidade, na figura do homem na sociedade e na família. Você tem percebido essa mudança, se sim, ao que você atribuiria ela ou você acha que não, que ainda temos a mesma visão de anos atrás?

Klumpp: Não, eu acho que a sociedade mudou como um todo, óbvio que foi muito fruto da ampliação da internet no Brasil, principalmente, e no mundo, claro, é que a gente sente isso no Brasil mais de perto. Não só sobre masculinidade tóxica né, que tem sido muito falado, o papel do homem, paternidade ativa, mas todas as questões relacionadas ao universo feminino, à orientação sexual, à raça. Então acho que todas as diversidades possíveis e os papéis que a gente já representou no passado não fazem mais sentido no presente, pela emancipação da mulher, pela consciência que as pessoas têm tido através da informação que hoje em dia é muito mais capilar, não tem um lugar em que você se informa, todos os lugares passam mensagem. E eu acho que foi uma evolução natural e que o mercado de comunicação, publicidade como um todo, simplesmente acompanhou essas movimentações. Porque se você não acompanha você encontra dois cenários: um em que você tá fora do contexto atual social e outro que você se torna reacionário como um todo, né? Você não consegue entender que todas essas questões entram para melhoria de uma sociedade, então acho que é isso. Por isso que a gente vê tantas movimentações na abordagem de comunicação como um todo e o papel do homem é mais uma delas só.

Q3- Nathália: Com certeza. Então você diria que tem se tornado importante para as empresas trazer esses anúncios diferenciados de dia dos pais, pensando realmente na comunicação mercadológica? E você acha que isso faz parte estratégia da organização como um todo?

Klumpp: Eu acho que assim, marcas, principalmente as mais tradicionais, óbvio que temos *fintechs*, marcas novas e marcas antigas, todas querem estar conectadas com o contexto atual, porque senão você está vivendo de passado, se você é uma marca muito antiga você se envelhece se não atualiza seu olhar, seu posicionamento, seu propósito como marca. Então eu acredito que no recorte do dia dos pais, por exemplo, a discussão sobre paternidade é bastante grande nos últimos tempos. Talvez ainda não tenha tomado tanta proporção e tamanho como talvez o papel da mulher, que era mais latente, mas que ela segue pro mesmo caminho, acho que é uma pauta que vai ganhar corpo, cada vez mais. Então não tem como marcas que quiserem representar esses homens no século XXI e falar sobre paternidade se ancorarem em modelos muito antigos, de homens mais patriarcais, famílias patriarcais em que o homem é responsável pela manutenção da família, financeira e emocionalmente falando; que atribui apenas à mãe a criação dos filhos, isso é um modelo muito antigo de família. Principalmente porque se tem dois cenários de marcas: marcas que querem vender nessas datas comemorativas, marcas de presente e marcas que se apropriam desta data para construir posicionamento. Então nenhum dos dois cenários é inteligente e nem saudável usar um modelo que já não representa, na verdade não vou nem falar que não representa porque ainda representa muito do Brasil, mas um modelo que está datado, que é o modelo questionado, que é o modelo eventualmente tóxico também. Não sei nem se eu respondi sua pergunta...

Q4- Nathália: Respondeu sim! Até a Brahma ano passado fez um posicionamento diferente no dia dos pais né, que é o melhor pai que você pode ser?

Klumpp: É, eu acho que não só no dia dos pais, como num todo, Brahma tenta se atualizar né? É uma marca centenária, entra nessa categoria e não tem como você não olhar o que está acontecendo no presente, se não você vira uma marca velha, além de todo prejuízo social que você pode causar insistindo numa mensagem antiga. Mas no dia dos pais, especificamente, a gente quis retratar um contexto de uma família média brasileira, que estava vivendo um momento de pandemia, então uma relação de pai e filho de novos contextos, de passar o dia em casa, de uma inversão de papéis que aconteceu bastante dos filhos falando pros pais não saírem, porque os pais viraram o grupo de risco, de eventualmente filhos e pais que não puderam se ver nessa ocasião e as atividades do dia a dia, o filho que corta o cabelo do pai, o pai que cozinha pro filho de novo, assistir a *live* na TV, jogar cartas, como é que mudou um pouco esse contexto.

Q5- Nathália: Que bacana! Eu achei muito boa essa propaganda, é uma das que eu vou analisar, inclusive, na outra parte do trabalho. E você acha que, como você falou, a sociedade vem mudando e então as empresas precisam mudar, então de certa forma essa diminuição desse estereótipo de pai perfeito, de pai herói é algo pedido pra sociedade que transforma a empresa, mais do que uma coisa interna da empresa que tá mudando a sociedade?

Klumpp: Eu acho que as coisas acontecem simultaneamente. Eu sei que muitas vezes em planejamento a gente fala que a empresa tem que mudar de dentro pra fora, em geral acontece, mas quando se toma esse nível de proporção e de consciência do "vamos fazer", meio que as coisas já estão acontecendo. Então, claro, a AMBEV nos últimos anos mudou muito, todas as políticas internas, para tratar o mais igualitário possível tanto a diversidade, quanto tem cada vez mais falado sobre paternidade, paternidade ativa é uma provocação interna, a desconstrução de uma masculinidade tóxica. É uma empresa que ainda tem muitos homens como resquício de uma cultura empresarial mais focada em vendas, do passado, que está sendo totalmente desconstruído e claro que isso teve uma motivação para comunicação de Brahma, sem dúvida. Mas também, Brahma é uma marca gigantesca e centenária e ela já tem um propósito de marca de unir o brasileiro e essa união só acontece num lugar igualitário e falando dos pais, num lugar onde você tem uma pluralidade de papéis para esses pais. Então nessa comunicação específica a gente falou muito de um retrato de quarentena de um pai e filho se cuidando ali, a gente não questionou diversos papéis, de um papel mais tradicional e patriarcal versus uma paternidade ativa, não fomos muito pra esse lado, mas poderia ter ido também, é uma consequência.

Q6- Nathália: E você acha, você acredita, você viu, não sei, homens se sentindo mais representados por essas novas propagandas?

Klumpp: Olha, eu não tenho todos os dados de pesquisa pra te dizer sobre todas as propagandas e etc, mas eu vejo que toda vez que a gente puxa uma conversa que às vezes parece que tá todo mundo falando sobre isso, mas a gente sabe que existe um Brasil dentro do outro, tem muitos "Brasis". Enquanto estamos aqui falando de mulher ganhar igual ao homem, tem lugar onde a mulher tá ganhando menos. Quando estamos falando aqui sobre uma representação de uma paternidade ativa, de um pai que não ajuda, mas que sim faz parte daquela família de maneira igual à uma mãe, tem um outro que tá entregando um bebê chorando pra mulher e indo dormir. Então esses "Brasis" todos coexistem e eu acredito que não tem como a gente não colocar luz pro Brasil que a gente quer no futuro, então marcas grandes, as pequenas também, mas marcas

grandes até mais que as outras porque tem um investimento de mídia muito alto e muita gente vê, tem um papel social de colocar luz num lugar que a gente acredita que é mais saudável para uma sociedade como o Brasil. Então eu acredito que é um caminho natural da comunicação.

Q7- Nathália: Sim, e aí com isso consegue mostrar pro Brasil como pode ser, como as coisas podem ser, né?

Klumpp: Exato, assim, tem algumas comunicações que são talvez mais educativas, mais transgressoras, esta especificamente de Brahma foi mais sutil, não estava levantando nenhuma polêmica em relação a isso, ela estava simplesmente representando de uma maneira diferente, não é um papel ou um propósito de Brahma falar sobre relações familiares. Mas tem outras marcas que acabam sendo mais provocativas nisso e acabam tendo um papel diferente, marcas talvez absolutamente masculinas ou que se abram pra um outro lugar que o homem pode ocupar na família e na sociedade como um todo.

Q8- Nathália: E você acredita que tem uma tendência desses posicionamentos "disruptivos" crescerem, das marcas cada vez mais querem mostrar esses lados da realidade, da família, esses outros "Brasis" que você comentou?

Klumpp: Eu acho que as marcas vão focar nos "Brasis" que estão indo mais pro Brasil globalizado, pra uma sociedade mais igualitária. Eu acho que cada vez mais as marcas vão ficar focadas em padrões reacionários de formatação social, sejam eles quais forem, nocivos para mulher, dependendo da sua orientação sexual, da sua raça ou até pro próprio homem nesse caso. Só que eu acho que isso é um movimento que já vem há alguns anos, isso não é novo, o que talvez seja novo sejam esses outros espaços: veio muito forte no papel da mulher, no papel do negro na sociedade e de como ele é representado e agora talvez tenha uma crescente do homem. É que não é tão simétrico o problema que o homem enfrenta versus o problema que uma mulher enfrenta né? Tem um outro tom, de você puxar uma conversa com o consumidor de que homem também chora, também tem sensibilidade e não precisa exercer o papel do macho alfa quando e se você não quiser exercê-lo, que a sua paternidade é uma paternidade ativa, não precisa ser uma cópia do que foi no passado você não ter vínculos com teus filhos ou você se privar disso e etc. Eu acho que sim, que não vai ter espaço pra uma outra representação masculina, num futuro breve. Talvez tome mais força, mas não é simétrica né?

Nathália: E não é uma coisa que dá pra prever né? Daqui X anos, Y coisas estarão acontecendo...

Klumpp: É, e eu acho que com o homem, talvez eu por ser uma mulher falando, mas parece ser menos nocivo do que foi feito com a mulher nos últimos anos, por isso que a questão do feminismo era muito mais latente do que falar sobre masculinidade, né? A gente sabe que tem masculinidade tóxica, mas que é um assunto que se fala pouco, em alguns grandes centros e não acho que isso entre em todos os lugares do Brasil, mas que talvez seja a tendência sim.

Q9- Nathália: E pensando agora na família num geral Cíntia, você acredita que tem tido uma mudança na narrativa que as famílias colocam pra retratar essa "família margarina", como é uma família tradicional, como são os papéis? Você tem sentido isso mais em desuso na comunicação, até como você comentou que vocês usaram no caso da Brahma, mostrar uma relação do homem e do filho, mas num geral tem mudado os papéis definidos, em caixinhas?

Klumpp: Sim, sem dúvidas, principalmente dos grandes anunciantes. A gente não consegue dizer isso pra todos, porque de novo, a gente sabe que tem vários "Brasis", que existe um monte de gente anunciando, fazendo panfleto e talvez colocando uma "família dorianana", casal homem e mulher, loiros de olhos azuis, com seus filhinhos felizes. Isso vai acontecer ainda, mas isso perdeu força, perdeu tendência, ganhou criticidade. Se uma marca grande hoje faz isso ela tem sim uma parcela da população que vai questionar. Então quando a gente vai pra uma reunião de pré-produção, pra fazer uma gravação de qualquer comercial, de qualquer vídeo, a gente sempre tem uma preocupação de uma representação plural das famílias brasileiras em todos os aspectos. Não só a representação da sexualidade, mas da representação de raça, das opções de gênero.

Q10- Nathália: E você então diria que o público, o Brasil, tem se sentido ou está começando a se sentir um pouco mais representado nessas propagandas? Então dentro das propagandas a gente tá podendo ver outras perspectivas que a gente não via antes?

Klumpp: Ah, sem dúvidas. Acho que nos últimos cinco anos isso é um movimento crescente, que aconteceu com mais força. Mas assim, em todo movimento tem o contra movimento né? Então ao mesmo tempo que a gente tem uma parcela da população querendo esses direitos e brigando para ter novos significados seja para família ou pros papéis, você tem um movimento reacionário querendo burlar isso e falar que o legal é a tradição, família e propriedade. Não é à

toa que a gente elegeu esse presidente, então assim, acho que são muitos "Brasis", de novo. Mas acho que a publicidade, majoritariamente, os grandes anunciantes fazem o papel de trazer alguma outra coisa.

Q11- Nathália: E você acredita que as empresas estão chegando no objetivo delas, que estão conseguindo atingir o público de uma forma com que entendam que vai vir reacionário, mas que tá o suficiente pra continuarem seguindo o caminho e quebrando os padrões?

Klumpp: Ah, eu acho sim, que tem algumas marcas que vão levantar algumas bandeiras e tem outras marcas que vão simplesmente representar. Acho que depende do propósito da marca, depende do que ela quer. Então umas marcas vão brigar por isso e vão ser ácidas e as outras vão só simplesmente atualizar o jeito de representar a comunicação como um todo.

Nathália: Cínthia era isso, foi rapidinho!

Klumpp: Foi Nathália e eu espero que tenha te ajudado! Muito boa sorte na sua monografia, na sua formatura e que não tenhamos mais COVID para você poder fazer a sua festa de formatura!

## APÊNDICE C - Entrevista Oliveira

Entrevista com Diogo Oliveira em 14 de abril de 2021.

Q1- Nathália: Diogo, gostaria primeiro que você se apresentasse falando seu nome, idade, ocupação e um pouquinho da sua trajetória até aqui.

Oliveira: Diogo, 37 anos, esposo da Melissa e pai da Olívia de um ano e oito meses. Trabalho numa startup de mobilidade chamada Quiko. Eu lidero a área comercial dessa *startup*, acabei de fazer uma movimentação e faz um pouco mais de dois meses que eu estou aqui. Minha última experiência foi longa no varejo, de oito anos, em diversas posições: comercial, marketing, gestão de indicadores, performance e categorias. Antes disso, eu trabalhei na indústria durante muito tempo e também em um monte de indústria diferente: de bebidas, mercado de construção civil, farmacêutica... Grande parte dessa jornada foi muito concentrada em marketing e depois comecei a me aventurar por outras áreas e acabei virando um profissional muito mais generalista do que um especialista em marketing. Hoje eu não me considero mais um marketeiro, inclusive faz muito tempo que eu não trabalho diretamente na área.

Q2- Nathália: Bacana, então você tem bastante propriedade pra falar de vários dos assuntos que vamos falar aqui, já que tem passagem em várias empresas e setores, não é enviesado e nem com pouco conhecimento. Primeiro de tudo, eu queria saber de você se você tem percebido uma diferença nas empresas sobre o quesito de masculinidade. Pensando nesse tema de masculinidade, do papel do homem e do pai. Caso tenha percebido, ao que você atribuiria essa mudança?

Oliveira: Olha, eu costumo ser um cara bastante otimista na minha vida, mas em relação a este tema, especificamente, eu tô muito mais de realista para pessimista. Eu só acho que a gente tem uma impressão de que as coisas estão mudando porque são tão poucas as coisas que estão sendo feitas que elas destoam do restante. Então isso pra mim é uma coisa bastante desconfortável, porque tem pouca gente fazendo o que deveria ser feito e obviamente estas empresas estão colhendo frutos disso. Mas elas só têm o destaque que tem e a gente só tem uma percepção de melhora, não porque tem muita gente fazendo, mas porque tem tão pouca gente fazendo que destoa do restante da média, do medíocre, que vemos da comunicação, que somos impactados.

Nathália: Caramba, é verdade né? Acho que é isso mesmo, uma propaganda diferente, um posicionamento vira aquela coisa e não só porque ela realmente foi diferenciada, mas porque fugiu do padrão esperado.

Oliveira: É isso, e um pouco também da expectativa que as pessoas têm em cima daquilo. As pessoas têm expectativa de que apareça aquela expressão que você usa bastante, a "família margarina" e quando você foge disso a empresa tem um grande destaque. Mas "família margarina" não deveria ser o básico, é o errado. Então tem muita gente fazendo coisa errada, por isso eu acho que pra esse tema especificamente eu to muito mais pro realista e pro pessimista, porque a gente tem uma distância tão grande a ser percorrida e a informação do quanto a nossa sociedade é machista, e preconceituosa, é pouco diversa na representatividade da comunicação que isso não deveria ser novidade para ninguém, para nenhum marketeiro, para nenhum publicitário. Para o publicitário que tá desenvolvendo as peças, para o marketeiro que tá aprovando, sabe? É um pouco absurdo em abril de 2021 você ainda estar precisando fazer um trabalho sobre esse tema, isso já deveria ser um negócio muito bem resolvido, há muito tempo.

Q3- Nathália: E você acha que isso também é refletido dentro das próprias empresas, Diogo? Que as empresas internamente também não mudaram a perspectiva e que elas atuam e pensam sobre os homens, naquela coisa de licença paternidade de cinco dias e se sentem super cidadãs com licença de 20. Você acha isso demonstra bastante, que a sociedade não mudou?

Oliveira: Exato, porque na verdade é muito difícil externalizar alguma coisa que você não faz, você até consegue externalizar uma visão mais diversa, um pouco mais inclusiva, mas fica pouco legítimo e pouco sustentável. Mas se você não viver isso dentro das empresas isso acaba caindo, é uma máscara e cai muito facilmente, ainda mais hoje que as pessoas têm mais poder, todo mundo é um comunicador e todo mundo tem a possibilidade de ter uma voz ativa. Com isso, acaba caindo muito rápido essas coisas. Então só vai mudar na comunicação quando a pessoa que tem a caneta, de dizer como a campanha vai sair, tiver a sensibilidade que isso tá errado. E normalmente a pessoa que tem a caneta para aprovar uma campanha é a pessoa que tem a caneta pra dizer: não quero nenhum candidato homem, dizer para o cara que acabou de ter filho que ele terá o mesmo tempo de licença que a mulher porque ele tem exatamente a mesma obrigação de cuidar do filho que a mulher, deveria ser muito mais equilibrado esse tipo de coisa. É difícil dissociar uma visão interna do que é comunicado para fora.

Q4- Nathália: E você acha então que essas novas formações familiares, essa diferença não é ainda um tema tão importante para as empresas, que ainda é algo que deveria ser, mas não é o foco de nenhuma empresa?

Oliveira: Eu acho que não é o foco, a maioria dos executivos das empresas não estão sensibilizados em relação ao tema. Na minha visão e com os executivos que eu tenho contato, na maioria, sem contar tanto com a minha experiência atual por ser num ambiente de startup, mas pensando na minha trajetória, o tempo que vivi em empresas mais tradicionais, pude perceber que os executivos não são sensibilizados para isso. Eles não têm a sensibilidade de entender que aquilo não está correto, na maneira como aquilo impacta na vida das pessoas, o quanto a pessoa olhando aquela campanha que ele tá colocando na rua não se sente representada ou muito pelo contrário, ela se sente praticamente como esquecido, marginalizado da sociedade, por conta dessa falta de representatividade que ele conseguiria resolver simplesmente com um *casting* mais diverso ou um pouco mais coerente com o que a sociedade realmente é.

Q5- Nathália: E você acha que, pensando nessas propagandas que já estão fugindo um pouco do estereótipo do pai-herói, do pai-perfeito, que tem surgido, são mais pedidas pela sociedade do que feitas pela empresa em si. Seja por uma conscientização ou por uma estratégia, o que tem vindo é mais para agradar a sociedade do que por uma consciência empresarial?

Oliveira: Eu acho que sim e que tem muito a ver com a batalha e o esforço de poucos. Poucos têm feito muito barulho, mas a grande sociedade não e as empresas são o reflexo de grande parte da sociedade. Por isso que não sei como dividir e responder isso certinho, mas é um movimento de manifestação social de que aquilo precisa mudar, mas é uma parcela muito pequena da população que está gastando energia para criar aquela consciência de que está errado. Então, grande parte da população, eu sei que vivo numa bolha e tenho consciência dela e vejo o quanto ter consciência disso é exceção dentro da minha bolha. Minha bolha tem amigos executivos que tem aquela caneta de colocar a campanha “margarina” na rua e não adianta discutir, é muito difícil entrar na cabeça daquela pessoa e mostrar o quanto isso seria importante ou não, fazer de um jeito diferente. Isso é reflexo e as empresas estão decidindo a maneira com que grande parte da sociedade pensa, então é mérito só dessa pequena parcela que tá gritando mais alto, porque não dá pra atribuir que a sociedade está mudando e por isso a empresa está mudando. Não, tem gente enchendo o saco e tem empresas olhando para estas pessoas que estão

enchendo o saco delas e tão falando assim "eles têm razão e vamos começar a fazer diferente" e elas, tem o papel social destas empresas que estão começando a criar esta consciência de se tornarem vetores de uma conscientização, vetores de uma mudança de comportamento nos consumidores delas.

Q6- Nathália: É, faz sentido. E pensando nisso: algumas poucas empresas fazendo o que poucas pessoas pensam e aí conseguindo mudar outras pessoas, você acha que nisso tem tido um movimento de homens e das famílias não "margarinas" se sentirem mais representadas ou ainda tá longe disso? Tá muito engatinhando?

Oliveira: Tá muito longe, é muito pouco. Nathália, assim, eu sou um cara que consome pouca mídia eletrônica tradicional, tv e tal. Eu sou muito mais impactado por coisas de internet e tudo mais e talvez a minha visão seja enviesada por não estar vendo comercial de tv, que não sei a última vez que vi um, ainda mais na pandemia, há um ano e pouco que a tv não liga em comercial e fora de *streaming*. Então, falando da mídia digital pela qual eu sou impactado, não tem nada de expressivo. Eu fico imaginando o preto, pobre, a família homossexual, que não se vê ali e quando se vê deve ficar abismado. Ou por eu estar numa bolha e pelas empresas serem hiper eficientes em segmentação, não me mostram isso, eu não sou impactado por nenhum desses anúncios e sou o "família margarina": branco, que mora em bairro nobre, hétero, cisgênero, sou o típico "margarina" e talvez estejam segmentando bem. Então na minha visão e no que eu sou impactado ainda tá muito longe.

Q7- Nathália: E você acha que tem uma tendência de começarem a ser vistos posicionamentos mais disruptivos ou que as empresas, por um tempo, ainda não vão olhar para essa questão?

Oliveira: Eu acho que os movimentos vão cada vez mais organizados e mais poderosos, então sim, há uma tendência. Eu acho que as pessoas estão começando a criar uma consciência que não existe hoje e a medida que essa galera mais nova, que hoje não está consumindo, começa a entrar no mercado de consumo, isso começa a ficar um pouco mais equilibrado. Eu tenho uma esperança muito grande, coisa de velho né, que essas gerações que estão começando a entrar num espaço de consumo e mercado de trabalho facilitem muito a aceleração deste processo. Porque pra elas é muito mais importante, acredito eu, e se não for importante elas têm uma maleabilidade, uma flexibilidade maior de conscientização, de alguém chegar pra ela e dizer assim: apesar de você nunca ter pensado nisso, você viveu sua vida inteira numa bolha, tem um

mundo fora da tua bolha, é esse aqui. Essas pessoas eu acho que tem uma possibilidade de pensar: nossa verdade, vou prestar mais atenção nisso. E esses caras, que daqui alguns anos estarão com a caneta na mão e num curtíssimo prazo vão conseguir impactar as empresas como consumidores e isso já começa a mudar um pouco pras empresas que pensarão: preciso atingir esse cara e isso é um valor importante pra ele, eu vou fazer isso refletir na minha comunicação. Executivos que não cultivarem essa sensibilidade de fazer esses anúncios para impactar esses caras vão começar a ficar desatualizados e o mercado vai começar a tirar um pouco eles de jogo. Mas o vetor da mudança, na minha visão quase que futuroológica, vai ser essa nova galera que pode se sensibilizar mais sobre o tema.

Q8- Nathália: Diogo, você acha então que a ideia da “família margarina” não está em desuso, como você mesmo comentou que não é impactado por coisas diferentes disso. Mas você acha que pode entrar numa tendência, até pela ascensão dessa nova geração, dela começar a cair em desuso?

Oliveira: Eu acho que é o futuro, que isso vai acontecer, mas acho que vai demorar um pouco. Mas acho que ela vai acontecer invariavelmente, é uma evolução do ser humano. Para a gente evoluir como sociedade, invariavelmente vai passar por essa mudança, então não vejo outro caminho. Algum dia, alguém vai olhar o teu trabalho daqui 50, 100 anos, vai pegar seu trabalho na ECA e vai falar assim: caraca, olha o que a Nathália foi obrigada a estudar e desenvolver, olha que coisa absurda ela ter que investir o TCC dela nessas questões. Acredito que no momento que as pessoas tiverem lendo aquilo já vai ser tão bizarro. Um pouco como a escravidão, hoje a gente fala de escravidão e é uma coisa muito bizarra pensar que alguém preto vivia acorrentado e era a propriedade de alguém. Mas há 130 anos atrás era um negócio que era normal, todos compravam e era naturalizado. A “família margarina” é naturalizada na sociedade hoje, a pessoa não estranha aquilo que é o normal. Eu espero que daqui a 130 anos a “família margarina” seja estranha. Não é bem a “família margarina”, eu não tenho nada contra, sou uma “família margarina”. O problema é só representar essa família, essa questão de representatividade daqui alguns poucos bons anos vai ser estranha, se continuar assim.

Q9- Nathália: E você acha que num geral, considerando o brasileiro médio, ele não se sentiria representado por essas propagandas que fogem do padrão esperado? Pergunto isso porque como estou pesquisando, tenho visto muitas propagandas e comentários, quando elas fogem um pouco do padrão e vem vários homens "padrões" dizer: que absurdo, vocês estão acabando com a

família brasileira. Você acha que o brasileiro médio, o consumidor atual, não é representado tão fortemente pelas propagandas e por isso que talvez ainda não tenha tanto uso dessas que fogem do padrão, da família margarina?

Oliveira: Eu volto ao ponto da consciência, eu acho que o brasileiro médio que é preto, é periférico, é pobre não é a “família margarina”. Mas ele tá tão acostumado a só ver “família margarina” na novela, o herói branco e o vilão preto, que ele acha que aquilo é normal, não despertou nele a consciência de que aquilo é bizarro, porque pra ele aquilo é o normal. Quando você fala da média do brasileiro, ele não é representado, mas ele não percebe que não é representado.

Nathália: Por que para ele o normal já é não ser representado, ele não se vê como "o normal"?

Oliveira: E aí você tem os extremos fazendo muito barulho. Você tem alguém com uma consciência um pouco maior de que tipo: não é que sou contra branco, só acho que tem que ter espaço pra preto, tenho uma consciência aqui e defendo um lado como ser humano, nem é política nem nada. E tem o outro lado que é mais reacionário e que olha aquilo e acha um absurdo, simplesmente porque é diferente dele e ele acha que o que é diferente dele e não deveria existir né? É por isso que eu falo: a média não se manifesta. Quem tá se manifestando são os dois extremos, o engajado que acredita que precisa gastar uma energia pra fazer alguma coisa acontecer e algo mudar e aquele cara que quer manter o status quo porque se mudar disso aqui mudou a família de bem brasileira, Deus e essa coisa toda. E aí a terra plana vai acabar, vai explodir e vamos todos morrer.

Nathália: Olha Diogo, acho que foi tudo e que foi muito bem! Vou conseguir tirar muitos insights do que a gente conversou aqui, obrigada mesmo!

Oliveira: Que bom Nathália, espero que eu tenha ajudado e que você tenha muita sorte na condução do seu trabalho, sei que é um momento hiper duro, mas hiper importante, que coroa tudo que você aprendeu ao longo destes anos e que vai te deixar com saudade.

## APÊNDICE D - Entrevista Salgado

Entrevista com Marcelo Salgado em 10 de maio de 2021.

Q1- Nathália: Gostaria então que você começasse se apresentando, falando seu nome, empresa que trabalha, formação e um pouco da sua trajetória até aqui.

Salgado: Bom, eu sou Marcelo Salgado, sou gerente de departamento de marketing digital no Bradesco. O Bradesco é um banco de carreira majoritariamente fechada, então é normal que as pessoas tenham bastante tempo de casa, normalmente entram como estágio, são efetivados e vão crescendo ao longo do tempo dentro da empresa. Então eu tenho 21 anos de banco, fácil de contar porque entrei no ano 2000. Eu sou formado em bacharelado e licenciatura em Letras, pela Universidade de São Paulo, mas acabei seguindo pela área de comunicação. Quando eu entrei no Bradesco, entrei na área de atendimento de *Customer Care* mesmo, o Bradesco tem boa parte das suas áreas de atendimento próprias e não terceiras, então em boa parte são funcionários do banco mesmo, sobretudo com atendimentos mais críticos. Entrei na central, fui supervisor pleno ainda nos anos 2000, mas ao mesmo tempo eu gostava muito de escrever, o que pega um pouco da minha formação também e estava em crescimento vertiginoso o *blogging*, a ação de escrever para internet e eu fazia isso, de dia trabalhava no *call center* e de noite escrevia na internet, participava de discussões sobre séries, sobre o final de *Lost*. Nessa época ainda eu conheci uma galera que estava criando os primeiros blogs aqui no Brasil e os primeiros *podcasts* também, passei a escrever mais profissionalmente para alguns blogs e entre eles o "Jovem Nerd", que hoje é um dos maiores portais de cultura pop e maior *podcast* também, que é o NerdCast. Nessa época também tive meu próprio *podcast*, fui um dos primeiros Podcasters e nessa vivência, nesse meio, me despertou a vontade de estudar comunicação e eu fui me especializar então e também criei o projeto de área de redes sociais que ainda não existia nas empresas. Em 2009 eu criei o projeto no Bradesco e virou a área de redes sociais, que ainda é a área que eu cuido, mas hoje já com o escopo de marketing digital, uma amplitude maior de plataformas: Youtube, Spotify, mas é centralmente o que eu sei fazer. Me especializei em comunicação e marketing digital pela FAAP e pela ESPM e em teoria de rede, pra entender melhor as dinâmicas sociais, das plataformas e das redes em si.

Nathália: Que bacana, então veio de uma área que teoricamente não seguiria pra esse lado de redes sociais e acabou migrando e fazendo toda carreira aí, que legal.

Salgado: E no meio disso eu acabei criando a área de UX no banco também, porque quando você trabalha com redes sociais é natural que você vire um pouco o portador da voz do usuário, porque você participa de todas as conversações interessantes em torno da marca e acaba virando o vetor mesmo, o portador da voz dentro da organização. Então nos últimos 5 anos, que é quando a disciplina de UX se profissionalizou mais dentro do país eu pude começar a área dentro do banco e acabei de entregá-la, como não é minha especialidade, ajudei a criar, montamos uma estrutura bem parruda de 200 pessoas e agora "voa sozinha", eu não cuido mais, mas cuidei disso nesse meio tempo.

Nathália: Que legal, então sempre pensando bastante nessa questão de experiência do usuário, que é a base de UX e é legal que você consegue alinhar as dores que você percebe nas redes sociais e transformar numa experiência melhor para cada usuário, importante essa forma de construir essa narrativa pro cliente sobre a marca.

Salgado: É, a gente tem uma crença muito firme de que a percepção de marca para as pessoas é uma composição de várias coisas, não é simples de se mexer e responder, mas ela é centralmente atravessada pela experiência. A experiência no fim do dia, experiência que as pessoas tem sobre a agência, o *app* é no fim do dia a experiência que as pessoas terão da marca, por mais que a gente faça comunicação com expectativa de mover atributos, das pessoas perceberem algumas das nossas crenças, se a gente não cuidar da experiência a gente enxuga gelo, não adianta muita coisa porque centralmente o que o banco é pras pessoas é o que elas sentem.

Q2- Nathália: E Marcelo, pensando um pouco mais nessa questão da empresa se posicionando, você percebe uma diferença no posicionamento das empresas no quesito de masculinidade? Tanto interna quando externamente, não só do Bradesco, mas você vê essa diferença do papel do homem na sociedade e na família e se sim ou se não, ao que você atribui isso?

Salgado: Sim, eu acho que tardiamente até, mas sim, sobretudo nos últimos cinco ou seis anos. Se a gente voltar no tempo em 2013, talvez a gente não tivesse ideia das discussões que a gente faria seis - sete anos depois e é difícil estabelecer a ignição, onde essas conversas começaram.

Acho que é um processo descentralizado, conseqüentemente um pouco caótico, mas absolutamente orgânico da própria sociedade ao abrir espaço e evoluir suas discussões sobretudo na segunda metade da década de 2000, até os anos 2010. E não é só no Brasil, esse movimento acontece em várias partes do mundo e coincide um pouco em alguns lugares do mundo com políticas e governos mais progressistas (no Brasil o governo Lula, no EUA o governo Obama), que recrudescer um pouco nos últimos quatro - cinco anos, é verdade, mas são passos que a sociedade deu que não tem mais volta. Eu costumo dizer uma analogia, nada científico tá? Mas que o tempo, dentre todas as dimensões, o tempo é a dimensão mais humana porque só o ser humano consegue entender o conceito de tempo e ainda assim entendemos mal e não tem conversa, o tempo só vai para frente, não sabemos ainda voltar no tempo. E com isso, qualquer tentativa de retroceder qualquer conquista, pensamento ela é contra intuitiva, porque se a gente está andando pra frente, não vamos voltar para trás. Muita gente tenta, mas é inevitável, quase que o Thanos dos Vingadores. Então, naturalmente, a sociedade ainda que de uma maneira pendular (vamos mais progressistas, voltamos mais conservadores) estamos indo aos poucos para frente, então é natural que a sociedade chegasse em pensamentos e lugares melhores do que já tivemos, pra todas as perspectivas e o masculino incluso. Estamos no melhor lugar? Não estamos ainda, sobretudo porque a história é pendular, então a gente está passando desde 2016 no mundo por um período de conservadorismo e retrocesso, mas já pisando em lugares melhores que já tivemos e temos muita expectativa que isso continue evoluindo. No Brasil você vai ver isso mais fortemente no Brasil desde 2013/2014 quando marcas que tradicionalmente não se posicionavam, passam a se posicionar. É de 2014 por exemplo aquele filme do Boticário com dois homens gays se beijando e é um dos filmes que mais gerou discussão na época, porque foi uma das marcas com mais coragem que propôs esse filme e veiculou no Youtube livremente e é só uma cena de beijo normal como todas as outras, mas a parcela da sociedade mais conservadora não gostou. Então entre 2013 e 2014 você pode ver algumas estratégias de posicionamento de marca e você vê um movimento que começa a despertar na cabeça de grandes empresas (fazendo esse recorte pelo mundo corporativo né?) que não dava mais pra se abster das discussões. Em parte por estratégia, em parte intuitivamente, um pouco por uma capacidade de empatia mesmo, muitas empresas foram mudando e se posicionando com mais clareza e precisão. É de 2015, uma série que o Brasil fez uma série de vídeos para as Olimpíadas junto com o Think Olga e o Think Eva, o braço de conteúdo e o braço de consultoria, para construirmos conteúdo sobre o feminismo, não falamos assim, mas era um conteúdo sobre empoderamento e o lugar da mulher que era tirada do protagonismo das histórias. E a evolução natural foi olhar para todas as lacunas e todos os

problemas sociais que a gente tem em todas as partes da sociedade, foi nessa época que a gente começou a fazer alguns movimentos internos para melhorar o repertório e a perspectiva do nosso quadro de funcionários. A gente contou com ajuda do Think Eva como consultoria e com o pessoal do Papo de Homem com ciclos de palestras internas, tentando trazer mais repertório pro nosso time. A gente acredita que tem muitos tipos de *gap*, mas pensamos que no de conhecimento seria um bom para atuarmos, porque as pessoas são ignorantes, no sentido literal mesmo, as pessoas ignoram no ponto de vista do conhecimento por não terem sido preparadas para cidadania e pensamento mais diverso e também ignorantes do outro, como muitos de nós sofrem um silenciamento, apagamento a gente ignora porque a gente não tá acostumado com pessoas trans, por exemplo, não sabemos como agir. Às vezes antes de ser uma falha humana é um desconhecimento mesmo, então resolvemos agir e atuar nessa questão de trazer repertório para o time e foi por ai que começamos a buscar e fomos concentrando o movimento até o momento que pensamos que precisávamos dar um nome para isso e que todas as ações precisavam ser coordenadas, que todas tivessem o mesmo objetivo e nomeamos de "aliados pelo respeito", essa é a nossa *hashtag* desde então, sendo que todo nosso conteúdo interno e externo sobre diversidade a gente usa isso. Porque no fundo, independente de você estar ou não em um ou mais grupos, a gente precisa se aliar, estar junto para o mesmo objetivo. Essa ação tem originalmente 4 pilares: Mulheres, LGBTI+, Etnias e PcD e na evolução disso outras intersecções desses recortes e então o masculino entra nisso, partindo dessa perspectiva de que essa posição privilegiada do homem branco, cis, hetero acarretou no apagamento de muitas diversidades, então esse homem precisa viver numa sociedade diversa e precisa entender que ela é mais diversa e lidar com isso e a gente precisa ajudar também, até porque homens amadurecem tardiamente por todos os privilégios que tem como homem, também carecem de ter posicionamento e conteúdo. Não temos um pilar, mas é a partir dessa perspectiva que a gente olha pra esse recorte.

Q3- Nathália: Que legal, são várias ações que vão culminando nessas mudanças que a sociedade está esperando e que parte das empresas também mostrar pra sociedade, para a parcela que não está esperando. E você acha que, focando no dia dos pais, se tornou mais importante trazer essa questão da comunicação mercadológica e institucional diferenciada pras organizações? O Bradesco eu sei que já tem alguns anos que mudou a perspectiva e tem trazido lições no dia dos pais, ano passado com o #sejaoexemplo e em 2019 a que estou analisando no meu trabalho #Quandoumpaiestápresente e a gente tem percebido no mercado essas mudanças né? E queria entender se isso faz parte mesmo de uma estratégia da empresa, é pensando em formações

familiares, é para pensar nos papéis na sociedade e como você vê o público recebendo isso, como sua experiência mostra isso?

Salgado: É legal que essa sua pergunta ela completa a linha do tempo que eu fiz na pergunta anterior que é: essa evolução da sociedade como um todo, das discussões, elas se transpuseram para quem no mundo inteiro está olhando para sustentabilidade do nosso jeito de viver. Principalmente a partir de 2017, se a gente olhar para onde estão discutindo com mais alto nível questões de sustentabilidade -nesse sentido mais amplo de sustentabilidade né, não a climática só, a sustentabilidade da gente como sociedade. Se você pega um dos momentos essenciais disso é Davos, do fórum econômico mundial 2020 que juntou cabeças do mundo todo, muito elitizado, mas pessoas do mundo todo - Greta Thunberg, ONU- tentando discutir um mundo que seja possível viver né? E essas discussões passaram a ser discussões presentes nesses fóruns e quem é que tá lá também? O Trabuco, que é presidente do conselho do Bradesco, o Octavio de Lazari que é presidente executivo do Bradesco, Glauce que é diretora executiva de RH e Marketing do Bradesco, nossos economistas e de outros bancos e empresas também. Está todo mundo lá, naquele momento de epifania discutindo "será que vai ter mundo depois" e essa não é uma discussão simples porque ela passa sim pelo climático, que talvez seja o que mais assuste porque tem pouco tempo para resolver e até pouco tempo atrás tínhamos líderes mundiais jogando contra a resolução, mas também passa pela responsabilidade social: que sociedade estamos construindo e com qual diversidade de língua, costumes, identidades. E a gente sabe que cientificamente a gente precisa da diversidade para continuar existindo, se não formos um composto de possibilidade, fatalmente ficaremos muito homogêneos e se formos todos iguais e der errado, não sobrou humanidade. Em resumo do resumo, essa discussão começou a pautar as discussões das empresas também e esses fatores começaram a virar índices que os próprios mercados de ativos, as bolsas europeias começaram a incluir nas suas listas de condições. Então uma empresa do tamanho do Bradesco e de outras empresas grandes pelo mundo, obrigatoriamente precisam atender índices de sustentabilidade, índices humanitários senão não podem negociar nessas bolsas. E isso tornou a discussão ainda mais necessária, obrigatória, não dá mais para se furtar de discutir o que precisamos fazer para manter e melhorar nossa sociedade, a coisa deixou de ser o que já era muito importante que fosse, o propósito, a gente fazia por propósito essas coisas, mas deixou de ser só propósito, é isso e manter seu negócio de pé, senão seu negócio não vai poder estar de pé. E essa é uma visão muito pragmática e tá longe de ser uma visão romântica do mundo porque ela é o seguinte: será que existe Bradesco se a gente continuar fazendo com o mundo o que fazíamos há quatro anos daqui cinco anos? Não

tem, não vai sobrar mundo se continuarmos fazendo o que fazíamos, o que ainda fazemos, é uma visão pragmática que diz: "não vai ter negócio, não adianta investir dinheiro nisso porque não vai ter mundo pra eles depois" e essa é uma visão bem de analista de negócios mesmo. Então demos a sorte de juntar o propósito humanitário mesmo, de querermos o bem das pessoas e do próximo, junto com o pragmatismo econômico e empresarial, já que o capitalismo acaba comandando o mundo e as decisões.

E isso dirige a estratégia de posicionamentos das empresas, alguns pensadores perceberam isso, é de 2018 um livro do Kotler que chama *brand activism* ou "ativismo de marca", onde o Kotler está dizendo: as marcas precisam ser ativista porque senão não vai ter mundo depois, se as marcas não saírem do seu papel extrativista e não compuserem com a sociedade, não tem negócio pra fazer depois, então as marcas precisam fazer isso e automaticamente quem faz isso de forma estratégica está melhor posicionado e considerado pelas pessoas, quem já despertou e quem vai despertar. Porque uma hora todo mundo vai despertar, a água vai bater e quem não acordou vai ter que acordar e isso dirigiu muitas dessas escolhas. Quando a gente chega nas estratégias a gente tem muitos objetivos ao mesmo tempo, porque uma empresa como o Bradesco atende todo mundo, temos 77 milhões de clientes no Brasil e temos produtos para recém-nascidos e também para idosos e com isso temos como objetivos ao mesmo tempo. Como que a gente faz um posicionamento transversal que garanta que toda nossa comunicação é diversa - que foi a primeira coisa que a gente fez, garantir que mesmo não dizendo para as pessoas, de cara que somos aliados pelo respeito, a gente precisa fazer isso por dentro e isso precisa emanar naturalmente na comunicação, treinando as pessoas, começar políticas mais afirmativas de transformação do nosso quadro. Nosso quadro sempre foi muito diverso e distribuído geograficamente, temos funcionários no Brasil inteiro, mas como nosso quadro até bem pouco tempo tinha obrigatoriedade de ensino superior, a gente naturalmente fazia um recorte de classe e de cor, já excluimos muita gente do processo. Então a gente vem fazendo há alguns anos esforços de políticas afirmativas para melhorarmos nossa diversidade e ela ir além da diversidade geográfica. É desses movimentos a parceria que temos com a Unipalmars, a universidade aqui de São Paulo que é dedicada -não exclusiva- para o povo preto, a gente contrata as pessoas com um programa de estágio e temos todo ano turmas da faculdade que integram nosso quadro e depois efetivam. Então a gente foi fazer isso, fazer a lição de casa e depois quando estávamos um pouco mais seguros a gente começou a mexer na narrativa e como contamos as coisas. Começamos a aplicar os conceitos de aliados pelo respeito em todos os nossos filmes e aí como a gente tem muita coisa pra comunicar-precisamos abrir conta, fazer cartão, fazer pessoas baixarem o *app* - e aí a gente usou,

principalmente as datas de celebração, como datas em que a gente poderia blindar a narrativa das questões comerciais e falar exclusivamente, ou quase, dessas temáticas. Então a gente fez isso mais claramente com o dia dos pais, dia das mães, dia das crianças e final de ano e mais literalmente em junho, mês do orgulho LGBT, e em novembro, no mês da consciência negra. A gente usou esse conjunto de efemérides, momentos que são importantes para a sociedade, para conseguirmos transmitir essas mensagens de maneira mais direta. Estamos desde 2016 com uma frequência bastante boa desse tipo de conteúdo e no caso de pais, temos feito estas escolhas, em 2019 temos um filme que tenta colocar essa questão do pai presente, se to me lembrando bem...

Nathália: Isso mesmo, o pai que vai ensinar os amigos do filho a falarem "oi" em libras, para o filho poder se enturmar na escola...

Salgado: É e implícito ali está a questão do pai estar presente e fazer seu papel ativamente, sem esperar ninguém falar o que ele deve fazer, que em geral a mulher que se preocupa com o que o homem tem que fazer também. Colocamos o pai nessa posição e tínhamos um interesse em também abordar as pessoas com deficiência, é uma preocupação nossa já há uns 20 anos que temos algumas iniciativas de acessibilidade para garantir inclusão também e a criança realmente é surda, uma criança incrível. E ano passado, fizemos um filme que falou sobre exemplo, de ser o exemplo, e também nessa missão de dizer que queira ou não, a pessoa vai ser o exemplo de alguém que depende de você para crescer, que é preciso dar esse exemplo para a criança ser o espelho do seu comportamento. Você vai se lembrar que estávamos num ano bastante difícil para todo mundo e que foi um ano que pautou de maneira muito consistente e fortemente, infelizmente baseado em muitas tragédias, a questão da negritude por conta do George Floyd nos EUA e o caso Carrefour aqui no Brasil, essa era uma questão muito forte e ficamos tentando pensar em como não poderíamos nos abster de falar sobre isso, mas como não queríamos ser oportunistas, porque teve muita gente oportunista nesse momento. Então o filme do dia dos pais não fala disso diretamente, mas se você ver todo o *casting* é negro, a família rica, a pobre, as pessoas que trabalham. Não precisamos dizer isso, a gente só usou o *casting* 100% negro e teve gente que levantou nas discussões de reunião do briefing "Ah, mas aí é o racismo reverso" e a gente usa o repertório de novo né, ao longo do tempo trouxemos gente para falar, ensinar, a gente ainda sente a falta de diversidade nas linhas de liderança, poucos diretores negros e muito mais homem do que mulher, então precisamos trazer mais gente para falar e com isso, vamos usando esse repertório para tentar educar. Eu

lembro até de falar para pessoa: experimenta ser explorado 300 anos e descartado quando era feio fazer exploração, como fizeram com os negros, aí falamos de algo reverso, só dá pra falar disso daqui 300 anos se começar agora a explorar o branco. Então é um processo e o processo mesmo em si, ainda que não tivéssemos o resultado para fora que é bem positivo, ajuda a gente a evoluir, fazer nosso quadro e parceiros evoluírem junto também. É por dentro um processo bem de formiga, um processo lento, mas é consistente e frequente, então eu vejo com algum otimismo para onde estamos indo.

Q4- Nathália: E Marcelo, como é que você acha que as pessoas, os homens mais diretamente, mas a sociedade num geral tem se sentido representada por essas novas propagandas, posicionamentos, você acha que a gente pode dizer que as pessoas conseguem se sentir mais representadas e que poderia ser uma tendência das empresas se posicionarem de maneira mais disruptiva, se podemos chamar assim? fdidfosjdoisjfosidjfosijfosifjosdfidjsfisdofisjfosfjso

Salgado: Eu acho que assim, esse assunto se conecta com o que eu tava falando na resposta anterior, uma vez eu vi, a gente tinha acabado de mostrar uma peça que tinha uma mulher negra no protagonismo e uma mulher de um departamento, uma liderança veio falar comigo enquanto eu pegava um café e falou: "É legal isso que o banco está fazendo, mas será que não está demais? Será que não virou ao contrário?" e com isso, esse tipo de fala, além de extremamente problemática, obviamente né, se ela é dita ou capturada sem um contexto, sem um cuidado, ela pode dar a impressão que a gente está representando só um gênero, só uma etnia e que, portanto, estamos deixando de representar uma parte da população, mas na verdade o contexto é que: mais da metade da população deixava e deixou de ser apresentada, não podia se ver numa publicidade, numa novela. O que as empresas estão fazendo agora nada mais é que equalizar isso, tentar conter o apagamento que nosso viés branco, majoritariamente masculino e hétero traz. Fizemos um filme sobre isso em 2018 com a Monique Evelle, a Liniker e a Gleice Damaceno; era um experimento em que chamávamos algumas pessoas e pedíamos para elas descreverem - eram comuns esses vídeos de experimento há uns anos - pessoas, descrevam médicos, atletas, músicos. E as pessoas geralmente descreviam médicos como brancos, atletas como pessoas jovens, músicos como homens ou mulheres, nossos vieses descartam o que não convivemos com e com o que não vemos representados. Quando as pessoas acabavam de descrever chegava a Liniker, a Gleice e a Monique e a gente na verdade perguntava como era um empresário, porque a Monique é uma baita empreendedora, tem seis empresas e é uma mulher negra jovem que não aparece na descrição das pessoas, a Liniker que é uma das maiores

cantoras da atualidade, mas não aparece como padrão e a Gleice que é uma mulher negra mas não é uma mulher negra retinta, então também não aparece nas descrições. Elas apareciam e contavam como isso as apaga, esconde e tudo mais, então na verdade o que as empresas estão fazendo agora é tentar equalizar isso agora, de alguma maneira, com suas dificuldades, falhas, porque está todo mundo procurando acertar, eu não gosto de dizer que estão aprendendo porque já era para terem aprendido, mas estão tentando acertar, errando eventualmente, mas por não ter processos tão bem mapeados e descritos.

Nossa principal métrica em *Social Media* é a positividade dos comentários. Nós olhamos, independente do objetivo daquela peça: vender cartão, parabenizar mães, falar feliz ano novo, aquela peça tem um KPI primário que é: se é uma peça para vender cartão, quantas pessoas clicaram, qual o custo por clique; se é uma peça de dar conhecimento sobre nosso propósito é quantas pessoas viram e ficaram no vídeo, que são os primários. Os KPI que tem em todas elas e que vemos imediatamente é a positividade dos comentários, então a gente olha: quantos comentários são sobre o conteúdo e positivos, sobre o total dos comentários. E por que esse recorte? Como somos um banco e prestadores de serviço, eu faço o filme mais bonito: o do vagalume, que vai da cidade pequena para grande, o filme custou X milhões de reais, porque é um curta-metragem de nível Pixar, mas alguém vai lá e comenta: "não tá funcionando o *app*", porque aquele dia ela tentou acessar e deu pau, não tinha internet, deu problema no sistema, enfim... Então a gente classifica, "tagueia" esses comentários como positivo, negativo e neutro e se a aderência do comentário tem a ver ou não com o conteúdo. Então essa é nossa principal métrica pra entender exatamente o que você perguntou: se o usuário se vê nesse conteúdo e se isso gera nele a proposição que a gente fez e os melhores resultados dessa métrica são os conteúdos de pais, mães e crianças, orgulho LGBT, consciência negra e fim de ano, são conteúdos que mais alcançam positividade nos comentários. Tivemos agora, nesse filme de dia das mães que eu acabei de ver o relatório dele, tivemos só 8% de comentários negativos, se você ver no Youtube verá diversas pessoas comentando, se emocionando, ele gera um sentimento positivo e quando vamos para análise qualitativa, são as pessoas dizendo "aconteceu comigo", "eu acredito nisso", então tem essa resposta muito direta. A gente afere menos esses comentários em conteúdos mais comerciais, que tem mais a ver com o produto; e é natural também né estou falando de uma parada mais pragmática, esse é o produto, o preço e contrato ou não contrato e a gente vê menos em conteúdos que colocamos mais "tinta" no ativismo. Por exemplo o que acabamos de fazer da BIA, soltamos um filme um pouco antes do de dia das mães, uma campanha de assédio sexual, depois de mais de um ano e meio de mudanças internas, fizemos o vídeo dizendo que a BIA (inteligência virtual) mudaria as respostas por conta dos

casos de assédio e da campanha da UNESCO contra isso. Na verdade a gente já tinha mudado e o vídeo passou em tudo, em TV e sobretudo no Youtube, tem 200 milhões de *views* e nesse a gente foi mais incisivo, ele não era só uma mensagem - o que já seria muito bom e que fazemos normalmente -, uma mensagem implícita que mostra a ação ao invés de só explorar uma causa, identidade e não, nesse a gente era mais específico ao dizer: a gente vai ser contra o assédio e isso acontece, as frases de assédio - mais leves obviamente - a gente colocou no filme, para as pessoas entenderem o nível. E essa campanha, em termos gerais de agradabilidade, de percepção de marca, foi muito bem, bem melhor que as outras campanhas da BIA que a gente já fez no passado, mas alguns grupos da internet, assim como aconteceu com a Natura ano passado, acharam que a gente tava falando absurdos "onde já se viu a gente falar isso dos homens", " agora o Bradesco quer defender o seu robô" e não era essa a mensagem que a gente queria passar, então se você for nesse vídeo do Youtube, você vai ver uma proporção que a gente nunca viu na história, 70% de *dislike* no vídeo. É assustador, porque não estávamos acostumados com tanto embate e basicamente esses comentários negativos vieram de 3 grandes grupos:

- 1- um grupo mais conservador, mais conspiracionista, se você buscar no Youtube - tudo que eu tô falando é aberto tá? - você vai ver vídeos de gente falando que a gente passou alguma mensagem do capeta no filme, de conspiração mesmo e eles se misturam um pouco né, conspirador e conservador, que de fato não gostam dessas pautas. É o mesmo que atacou a Natura, o Boticário lá atrás, a Nike nos EUA, intelectualmente falando.
- 2- um grupo de *trolls* de internet, tínhamos previsto isso, mas não no volume que veio. E o que eles fizeram: nós falamos que a BIA iria responder com mais firmeza e eles testaram, começaram a mandar mais e mais assédio pra BIA e mandar outros assuntos, perguntando de nazismo, de outras paradas. A gente tinha treinado a BIA para lidar com outros assuntos, mas não tantos, então tivemos que ir corrigindo as respostas da BIA para outros assuntos nada a ver, como tortura e afins. Qual era a graça deles? Testar, a BIA responder alguma outra coisa que obviamente não era o que eles perguntaram, porque ela não foi treinada para aquilo e às vezes, no contexto, o cara perguntava sobre nazismo e a gente respondia algo positivo - porque a BIA tenta ser uma persona positiva, amigável - então o cara *printava* e postava no Twitter. Tivemos muita gente fazendo isso, esses *trolls*, uma galera com maturidade tardia, eu diria, não chegou a maturidade.
- 3- E tem um terceiro grupo, menor que esses dois, nesse caso, que é o grupo mais progressista, intelectual, questionando se o banco tem a legitimidade de falar sobre esse assunto. E esse questionamento é o mesmo que fizemos há um ano e meio, quando começamos a falar disso e

pensamos "legal a campanha da UNESCO, mas a gente não pode falar dela ainda, temos que fazer um monte de coisa e depois sim falar", foi um movimento que a gente fez, mas essa galera não tem a visão de tudo que a gente fez. A gente até, na *timeline* da campanha, o filme levava direto pra uma *landing page*, uma página dedicada ao projeto, onde contávamos sobre as ações que já tínhamos feito e certificados que havíamos conseguido, mas ninguém vai pra ela. A taxa de pessoas que de fato clicam num link e vão, depois de um filme, é de menos de 1%, então não dá pra garantir que as pessoas vão ver, vão saber. Então naturalmente as pessoas criticavam, uma parte desse grupo criticou, mas também dentro desse grupo, com um pouco mais de volume, muita gente elogiou. Teve uma grande parte desse grupo progressista que elogiou a iniciativa e era até difícil de classificar o elogio, não era algo automático, porque o elogio era assim "precisou o Bradesco fazer uma campanha sobre assédio pros homens perceberem o nível que chegamos", é um comentário difícil de classificar a positividade dele, mas é um comentário de alguém que entendeu a mensagem do filme.

Então, porque eu falei tudo isso? Eu vou falando e me perco... é essa representatividade, as pessoas percebendo que é sobre elas que a gente tá falando, é sobre a sociedade que a gente tem hoje, com a sua diversidade múltipla e que ela precisa estar cada vez mais representada né? Acho que é por aí...

Q5 -Nathália: Muito, muito, muito bacana, adorei! Acho que para finalizar eu queria só entrar um pouco mais específico do tema que estou falando, da desconstrução dessa ideia de família margarina e queria saber de você que está à frente de várias iniciativas, se você entende que há um maior interesse em sair desse padrão dessa "família margarina". Você comentou né, que tem buscado sair um pouco do padrão e nesse que você me mandou de dia das mães, dá pra ver que não tem um pai atrás, uma foto com a menina que está cantando... Você acha que essa "família margarina" está em desuso dentro da comunicação mercadológica brasileira?

Salgado: Eu diria que assim, não sei se desuso, mas certamente há uma tentativa de compensar o estrago, eu diria assim. Porque a publicidade dos anos 40 para cá, senão antes, lembrando do Mad Man e coisas do tipo, causou muito estrago para as pessoas se reconhecerem, por mirarem uma coisa impossível, por mirarem um ideal que nem deveria ser ideal, mas como está na TV e é bonito, foi perseguido. Então teve muito estrago no decorrer desse caminho e as empresas que já despertaram, estão mais conscientes é exatamente a cadeira que eu falei antes: "por que precisa representar a sociedade?" porque a gente precisa de uma sociedade sadia, que se reconheça em tudo, senão continuaremos querendo homogeneizar, a gente vai começar a se

matar - a gente já se mata - se com a publicidade a gente já se mata, imagina sem uma publicidade que olha pra diversidade e uma sociedade doente não vai durar e se não durar não vai ter negócio. Essa cadeira é bem pragmática, não é porque é bonito fazer. Já foi, já foi por algum tempo só porque era bonito fazer, assim como a filantropia foi até pouco tempo atrás e nos grandes mercados nem falamos mais de filantropia a gente fala de impacto positivo: de todo estrago que você faz no mundo, o que você impacta positivamente? Então essa busca por uma sociedade que seja sustentável mesmo, no tempo, as marcas vêm fazendo essa inflexão para corrigir isso e naturalmente estava desequilibrado demais e tem aí uma tentativa de equilibrar e isso passa por representar mais e sempre que possível. A gente sempre busca, não é uma regra escrita, mas buscamos, se temos só uma pessoa para aparecer numa peça, que essa pessoa seja negra: porque é a maioria da população. Se eu tiver duas, aí eu consigo colocar e devo colocar mais diversidade. Se estamos num contexto como ano passado, que precisávamos dar um recado sobre representatividade, então tivemos um filme com *casting* 100% negro. Ainda falta representatividade, temos dificuldade de representar, devido a característica do nosso negócio não temos tanta humanização em peças, ainda temos dificuldade de caracterizar pessoas trans, pessoas gordas, temos ainda essa falha e precisamos melhorar. Mas é uma busca que é a primeira pauta de qualquer discussão de campanha: como fazemos essa campanha mais diversa? Para que as pessoas se reconheçam mais? E aí naturalmente, o padrão passado ele vai ficando preterido, a gente vai deixando de lado e uma hora vai ter de novo uma mulher, um homem e uma criança, vai acontecer, mas antes disso, a gente vai representar quem não foi nunca representado. Vai ter sempre essa busca por fazer isso, talvez chegue um momento, daqui umas centenas de anos, um dia que não precisemos mais nos preocupar com isso, mas por enquanto, temos muito o que resolver, principalmente aqui no país. Outra coisa que é subrepresentada é geograficamente mesmo, ainda é muito centrada em Rio-SP, então até o jeito de falar, temos de trazer sotaques - o fato de eu falar sotaque tá errado, porque sotaque é para mim - a gente tenta trazer outras vozes, umas vozes que são subrepresentadas também. Então, é de fato, reduzir o espaço do padrão que tinha antes, não tem mais o mesmo espaço e vai até parecer desequilibrado em algum momento, mas é nossa tentativa de equilibrar as coisas. Colocar mais peso na balança até igualar de novo.

Nathália: Muito obrigada Marcelo, vai me ajudar muitíssimo em todas as análises!

Salgado: Nós do Bradesco gostamos muito de participar de trabalhos assim, sei que tem empresa que não gosta, mas a gente aprende muito com estes trabalhos, com vocês. Só de pensar

em como responder as suas perguntas eu pensei em várias coisas diferentes aqui pra implementar e que estão movimentando a sociedade. Eu sei que é complexo o processo de construção do trabalho, sei que exige muita coisa, que a gente fica perdido por muito tempo, mas me coloco à disposição para tudo que puder te ajudar.

Nathália: Ah que ótimo Marcelo, obrigada. E quando eu terminar o trabalho, te envio também, vai que você consegue extrair algo bom.

## APÊNDICE E - Entrevista Goldenberg

Entrevista com Margareth Goldenberg em 22 de abril de 2021.

Q1- Nathália: Primeiro de tudo queria que você se apresentasse.

Goldenberg: Meu nome é Margareth Goldenberg, sou psicóloga, sou educadora e especialista em direitos humanos. Minha empresa chama Goldenberg, é uma consultoria em direitos humanos que atua nessa conexão de direitos humanos e mundo corporativo. Então, incluí o que hoje é mais fácil de explicar do que há 28 anos, quando criei a empresa, o que a gente chama hoje de ESG: responsabilidade social, sustentabilidade, relacionamento com a comunidade, investimento social privado, diversidade e inclusão e equidade de gênero, que entraram nessa pauta dos direitos humanos com muita força nos últimos oito e dez anos aqui no Brasil. Então eu atuo auxiliando as empresas a se desenvolverem e implementarem desde diagnósticos, políticas, práticas e auxílio na execução de práticas para a promoção de diversidade e inclusão em todas as frentes, não só de gênero, também a questão racial, LGBTQ, pessoas com deficiência e gênero, que acabou se tornando uma grande especialidade porque é meu lugar de fala. E há cinco anos eu auxiliei como consultora para estruturar o movimento mulher 360, que é um movimento empresarial com foco em equidade de gênero, uma ONG, e sou gestora executiva desde então. Nós passamos de oito pra 76 empresas associadas ao movimento em cinco anos, então somando meus 45 clientes com as 76 empresas do movimento, eu tô dentro da área de diversidade, inclusão e equidade de gênero de mais de 100 empresas, eu diria que meu conhecimento e minha *expertise* vêm da inteligência coletiva que a gente vem construindo com o segmento.

Q2- Nathália: Que demais! Então com certeza vai ter muito conhecimento pra me ajudar aqui nessas questões. Margareth, primeiro de tudo eu queria entender se você percebe uma diferença do posicionamento das empresas no quesito de masculinidade. E se sim, ao que você atribuiria essa mudança?

Goldenberg: Sim, vou começar do início. Num país como o nosso, onde o bem-estar social, a cidadania e os direitos humanos não são garantidos por políticas públicas e nos últimos anos com o nosso novo governante temos visto, além de não avançarmos, muitos retrocessos - ontem mesmo uma bela discussão sobre uma PEC querendo de novo retroceder em questão da

orientação e identidade de gênero. Diferente de países como a Suíça e a Finlândia, o papel social das empresas acaba sendo muito maior, principalmente nas transformações sociais. E no Brasil - e a gente viu uma demonstração clara agora em tempos de pandemia, estamos no meio de uma tragédia, mas entendo que se não tivesse tido o apoio das empresas em larga escala e de muitas formas a tragédia seria muito maior-, as empresas pioneiras, que são mais inovadoras, os principais *players* de cada negócio, inclusive a maioria global que veio de movimentos de empresas globais que já atuavam na questão de equidade de gênero e questionando algumas questões de gênero nas suas empresas matrizes, desdobraram no Brasil como Unilever, Johnson&Johnson, Cola-Cola, Pepsico e têm tido um papel muito importante. Hoje as empresas não só vendem produtos, pagam impostos e salários, elas têm uma função social fundamental e isso é uma das dimensões que mais agregam em reputação corporativa, pelos estudos e metodologias do Reputation Institute - que estuda quais dimensões impactam mais na reputação corporativa. Então, acabou sendo bom pros negócios e bom para as pessoas, é o bom-bom, é justo e correto e tem um diferencial competitivo pros negócios que impacta inovação, criatividade, produtividade e tal.

Nessa questão da masculinidade, a conversa surgiu muito em função das iniciativas para promoção da equidade de gênero. Um dos maiores desafios pro avanço equilibrado e justo pro avanço das mulheres no mundo corporativo para cargos de liderança- que hoje no Brasil são 8% de mulheres CEOs e 56% de mulheres em cargos de entrada, só pra você entender esse gráfico: somos maioria nos cargos de entrada de analista e assistente e conforme a jornada vai indo nós chegamos a 8%. Um dos elementos que a gente estuda profundamente, que sabe que tem muito impacto é a maternidade. Mulheres com filhos tem 70% menos chance de serem promovidas, 100% menos oportunidades de serem contratadas (dados da GV e de outras consultorias). Quando a gente aprofunda o olhar para entender os desafios da maternidade, a questão da conciliação do tempo dedicado à família e ao trabalho é um dos elementos mais importantes para serem trabalhados. Nós temos papéis sociais pré-definidos pela nossa cultura patriarcal, desde que a gente nasce até o chocalho rosa e azul e aí por diante tudo isso se define, aonde como resultado temos mulheres em grande maioria com formação universitária na área do cuidar: saúde, educação e a minoria nas áreas de exatas no construir e liderar. Então, a retenção das mulheres pós licença maternidade é um dos grandes desafios do segmento corporativo e a gente tem trabalhado profundamente porque é uma perda, não só para profissional, mas também para empresa que faz um investimento numa profissional para ela sair um ano depois que ela volta de licença são muitas vezes aquelas profissionais que estão há

6,8 anos na empresa, *high potential* para serem promovidas, é um dos temas que a gente mais cuida. Pra gente poder ter essa conciliação mais justa, hoje as mulheres gastam 4x mais tempo nas suas atividades do lar, incluindo filhos, do que os homens e, portanto, uma dedicação mais equilibrada pro trabalho e pra família. Nós temos que ter uma mudança no papel do homem, na paternidade ativa e desconectar essa ideia que o pai ou o parceiro para casais homoafetivos seja coadjuvante e as mães protagonistas, onde ele ajuda a trocar uma fralda, lavar uma louça e ainda falam: "nossa que bárbaro que ele ajudou". Esses papéis precisam ser mudados e as empresas têm feito um esforço muito grande, sendo o principal deles a ampliação da licença paternidade. Temos no Brasil, por lei, cinco dias conforme CLT e empresas cidadãs 20 dias e empresas globais que tem feito um esforço para avançar como exemplo a Diageo com seis meses, Boticário com quatro meses. Isso é, na verdade, um olhar para estimular a equidade de gênero, porque à medida que eu estímulo a participação dos pais, eu tenho mais equilíbrio e maior possibilidade das mulheres se dedicarem ao trabalho. Isso vem também impactando a comunicação. Os estereótipos são muito reforçados pela publicidade. Essas empresas do movimento, por exemplo, tem um trabalho muito grande com as suas agências de publicidade para não reforçar esses estereótipos de mãe cuidando e pai trabalhando e essas grandes empresas já tem trazido algumas mudanças, assim como a questão racial e todas as outras, onde também se estimula essa paternidade ativa. Tivemos como *case* a Natura do ano passado [2020], do pai ativo, pai presente e até todo debate e polêmica com aquele ator trans, o Thammy, né? Que é exatamente a explicação que a publicidade também é uma forma e uma das mais eficientes para mover cultura, mover transformação cultura, então elas são muito atentas e quando eu falo elas, eu falo de um grupo muito restrito de empresas porque eu sou privilegiada, eu navego num mundo empresarial das empresas *benchmarking* no tema de diversidade e quando falo "as empresas" parece que são todas as empresas do Brasil e 80% delas ainda acha que esse tema é uma bobeira, é mimimi. Agora esses 20% são as pioneiras e vão estimulando as seguidoras.

Nathália: Sim e aí essas empresas acabam fazendo essa diferença no mercado que conseguimos ver, né?

Goldenberg: Exatamente! E aí a gente tem as outras estimuladas a mudar. Inclusive porque a sociedade civil está muito empoderada e muito articulada, hoje as redes sociais são o grande canal ou do cancelamento ou do aplauso ou de aumento e diminuição de força e reputação e até de clientes. Nubank perdeu milhões de clientes com uma declaração, assim como a Magazine Luiza ganhou milhões de clientes com o programa de trainee para negros. Então, hoje é uma

questão de sobrevivência: ou pelo amor ou pela dor ou pela inteligência, como costume falar, essas empresas vão avançar no tema de diversidade, equidade e tal, o momento é diferente para cada uma.

Q3- Nathália: Então você diria que essas propagandas e esses posicionamentos no geral dessas empresas que diminuem o estereótipo do que é o homem ou do pai perfeito e dessas famílias é algo mais pedido pela sociedade ou é algo mais relacionado à conscientização e estratégia empresarial?

Goldenberg: Eu acho que é um mix disso, na verdade. Na sociedade temos um mix de pessoas, com *mindsets* muito diferentes: mais conservadores e toda confusão da religião com a questão da identidade. Cada vez que há um posicionamento acontecem perdas e ganhos. Eu acompanhei o posicionamento da Amaro, loja de roupas femininas, que está com a questão da obesidade como uma das frentes de diversidade e começou a incluir no seu portfólio outras mulheres, se você olhar nas fotos aquele perfil Victoria's Secret não existe mais. Mulheres “normais” como nós, obesas, negras estão aparecendo e perderam alguns 10% de clientes e ganharam 40%. As empresas estão optando por ter clientes que são sinérgicos com seus valores. A Natura também teve perda de clientes que param de comprar Natura e criticaram o nas redes, mas ganhou outros. As empresas estão preferindo ter clientes com valores semelhantes e hoje a gente escolhe o produto muito para além dos serviços, da qualidade e do preço, a gente olha se é uma empresa que valoriza e tem um posicionamento alinhado com os nossos posicionamentos pessoais.

Nathália: Sim, até porque essa questão de produto em si, serviços, num geral está bem regularizado, bem equilibrado, todas tem mais ou menos a mesma coisa e aí esse é o diferencial né?

Goldenberg: Exatamente, esse é o ponto que faz com que a gente escolha.

Q4- Nathália: E você acredita que a "família margarina", esse padrão, está em desuso na comunicação e que a tendência é que seja cada vez mais disruptivo e mude cada vez mais?

Goldenberg: Sim, com certeza! É uma tendência e nos Estados Unidos já é assim, tem vários estudos de publicidade e lá fora tem avançado mais rapidamente do que tem aqui, mas uma

propaganda de uma “família margarina” branca, loirinha, com cara de americana era o que a gente consumia e se é transmitida hoje, amanhã tem nas redes sociais comentários, cancelamentos, pessoas questionando onde tem essa família, cadê os negros, as mulheres, os obesos, o papel do pai. É muito crítico e tem um movimento fortíssimo das agências de publicidade (eu to sendo chamada por muitas agências) para que elas ampliem a equidade, diversidade dos seus criativos. Porque uma equipe masculina, branca e hétera de criativos não vai conseguir tem um olhar que seja inclusivo para todos os grupos sociais, também é preciso mudar internamente. E aquelas agências que já nasceram nesse momento de diversidade, com equilíbrio de mulheres, diretoras criativas, negros e tal, tem aumentado muito o nível de contratação. Tem também uma disputa nesse mercado: banco de imagens, por exemplo, uma coisa que eu acompanho e acho sensacional, os bancos de imagens estão se transformando, antes a gente só tinha aquelas imagens padrões: a mulher servindo e o homem comendo, a mulher cozinhando e o homem trabalhando no laptop. Hoje até isso, até esse nível de serviço está sendo mudado em função da diversidade, está se movendo todos os ponteiros ao mesmo tempo. É um ecossistema que contempla o mundo corporativo, as suas ações internas, as agências de publicidade, a publicidade e o consumidor, isso tudo é uma cadeia única.

Q5- Nathália: Que bacana! É um bom ponto esse dos bancos de imagem, um sintoma que não costumamos olhar muito, mas que mostra que pesquisar trabalho e não aparecer só homem branco mostra muito. E você acha que as pessoas têm se sentido mais representadas? Então os homens pensando nessa destruição do homem perfeito, do pai perfeito e as mulheres, essa questão de família. Você acha que tem tido maior representatividade e os brasileiros se veem mais nesses anúncios?

Goldenberg: Com certeza, mas nós também estamos forçando uma mudança, né? A diferença quando você fala de representatividade de profissionais ou de atores negros em novelas ou peças publicitárias, nós estamos só querendo das uma representatividade para eles se verem. Por isso que cada post da Maju Coutinho tem um monte de profissionais, pessoas e cidadãos falando o quanto se veem representados porque por décadas só viam brancos na TV, no Jornal Nacional e tal, esse é um olhar. Na questão da maternidade nós queremos com a publicidade estimular a mudança, não só a representatividade. Porque ainda hoje a família padrão: a mulher cuidando e o homem trabalhando existe e com a pandemia acelerou muito essa mudança de papéis, porque os homens se deram conta do que é o trabalho doméstico, já que foram obrigados a ficar lá. Por isso também aumentou o número de separações, os casais ou se separaram ou

repactuaram essas relações. E a publicidade estimula a mudança de estereótipos e é diferente do que a gente busca com a questão da maternidade e da paternidade ativa. A gente ainda tem um número pequeno de casais jovens, a gente vê hoje os casais criando os filhos de um jeito completamente diferente do que eu criei, por exemplo, mas tem uma questão cultural que precisa mudar.

Tem um caso que eu sempre conto nas aulas que dou: meu filho mais velho tem dois nenês, a mulher dele também trabalha e uma vez, antes da pandemia, ele foi no pediatra levar as crianças e ele que levou porque a esposa tinha uma reunião e não podia ir. O pediatra abre a porta do consultório, olha pra ele e fala: “Cadê a mamãe?” E meu filho responde: “Está trabalhando”. E o médico diz: “Ih, melhor marcarmos a consulta para outro dia”. E meu filho falou: “Olha, diria pro senhor que tenho um pouco de inteligência e eu consigo entender orientações, cuidar dos meus filhos e passar pra minha esposa o que precisar, o senhor deveria dar um voto de confiança que eu sou capaz de entender suas recomendações”. E por isso que eu digo que é uma mudança estrutural: as famílias estão mudando, mas o pediatra só tinha mães ali e acha que não podia falar com um pai sem a mãe. Você entra na loja de brinquedos e na porta alguém te pergunta se é menino ou menina, porque você vai encontrar bonecas, panelas e cozinhas para meninas e armaduras, armas, eletrônicos para meninos. E é isso que precisamos mudar, desde o berço, inclusive porque isso tem um reflexo pro próprio homem que é muito ruim, o que chamamos de masculinidade tóxica, que é esse papel exagerado que a gente também exige dos homens que não pode chorar, não pode se expor, tem que ser forte e tem que dar conta e o maior índice de suicídio e ansiedade é masculino, porque a gente exige desses homens algo que também não foi ensinado: a gente quer homens sensíveis, homens abertos e todo mundo sofre com esses papéis pré-definidos da sociedade patriarcal.

Nathália: Com certeza! Olha Margareth, sem você saber você respondeu todas as minhas perguntas.

Goldenberg: Ah jura? Que bom Nathália, espero ter contribuído para seu trabalho, que você possa tirar bom proveito do que conversamos e fazer da comunicação um lugar mais diverso com a sua pesquisa.

## **APÊNDICE F - Entrevista Pas**

Entrevista com Paulo Pas em 12 de abril de 2021.

Q1- Nathália: Queria primeiro que você começasse se apresentando.

Pas: Paulo Pas, 35 anos, hoje eu resolvi abrir mão da minha vida corporativa 100% pra poder dedicar mais tempo à paternidade. Dezembro do ano passado eu pedi demissão de onde eu estava, se não fosse a pandemia eu teria continuado, mas como ela não vai mais pra escola e tudo mais e tem outros projetos acontecendo então falei, vou me dedicar aos projetos e à paternidade. Então tomei essa decisão, mas minha carreira, ela é 95% corporativa, 5% em startups. Trabalhei na Microsoft, trabalhei na Nextel, que já não existe mais, na Monsanto, que já não existe mais e que agora é da Bayer, trabalhei na L'Oréal, trabalhei na Króton, que agora é Cogna, trabalhei em startup também, a Lana, que é uma outra startup. Minha vida corporativa é muito mais de comercial e marketing, muito mais voltada pra isso. É isso, estou aqui, 12 anos de carreira.

Nathália: Bacana. Você é formado em marketing, Paulo?

Pas: Eu sou formado em Economia, tenho pós-graduação e master em Marketing.

Nathália: Ah bacana, então foi formado numa outra área e acabou vindo pra essa área de marketing e de comunicação.

Pas: Mais ou menos. Pra mim a economia e o marketing se encontram em lugares bem específicos. Quando você pensa: preciso crescer, preciso aumentar, preciso vender mais, você precisa das maneiras financeiras pra chegar nisso e você precisa das maneiras abstratas, o marketing. Então ali é onde finanças e marketing se encontram é onde eu estou.

Nathália: É bem legal pensar nisso até porque é a área que eu estudo, que teoricamente é uma comunicação mais social que não olha tanto pros resultados, eu acho que vai muito de encontro a isso, porque estou escolhendo estudar também uma área que faz parte desse posicionamento, mas também faz parte do mercado, né, que é o que rege as empresas e não adianta a gente fingir que não.

Pas: Exato. A vida corporativa é pros resultados.

Q2- Nathália: Me conta um pouco, Paulo, você tomou essa decisão, de sair do mercado corporativo e se dedicar mais à sua família, você tem percebido que as empresas têm feito essa mudança nesse posicionamento, no quesito do papel do homem, de toda essa questão de masculinidade?

Pas: Resposta honesta e transparente: muito mais por uma questão do momento pedir esse posicionamento do que como uma mudança realmente de dentro, como uma coisa estrutural. O mundo corporativo, ele passa por modas. Eu lembro, quando eu estava começando a minha carreira eu estava na Microsoft e na época, eles fizeram no mundo todo, formaram assim: isso é a diretoria de marketing, nessas verticais, vocês têm essas verticais. Dentro de cada vertical, eles começaram a colocar metas de homossexuais, homens ou mulheres, tanto faz. E também começaram a colocar um mix de mulheres dentro de equipes que eram estritamente masculinas, então eu lembro da maneira que isso aterrissou na empresa e isso foi colocado: daqui pra frente você tem uma equipe de dez pessoas, você tem dez homens atualmente, então as próximas quatro contratações, as próximas quatro rotatividades eu quero pelo menos duas mulheres e dois homossexuais na sua equipe. Isso não foi bem recebido na época. Na época as pessoas viam isso como uma maneira de forçar a barra.

Então hoje isso se transformou num leque muito maior, virou leque de diversidade. Deixou de ser um leque só de contratar pessoas LGBT, ou só de ter mulheres na sua equipe, agora é diverso e ponto. Então desde lá eu sinto que realmente não é estrutural a mudança, é muito mais indicador pra poder mostrar que a empresa tem um foco em diversidade, que ela tem um foco em renovar as ideias, enfim, em inclusão, mas eu não acho que isso é genuíno, legítimo.

Nathália: É muito mais pra estar dentro dessas empresas que fazem a diferença do que a mentalidade de querer ser a diferença, eu quero fazer as pessoas verem essa diferença.

Pas: Você tem um mercado consumidor que olha para as marcas e fala: me identifico ou não me identifico, apoio ou não apoio, compro porque vejo valores parecidos com os meus de acordo com aquela marca.

A empresa precisa se manter surfando a onda para continuar vendendo, a maneira que isso bate dentro da empresa, não necessariamente é boa. Eu já trabalhei bastante, eu já ajudei bastante com recrutamento de perfis diversos. As pessoas recebem aquilo, é difícil ficar falando com meias palavras, mas é mais ou menos assim: você precisa contratar pessoas negras na sua equipe. Pessoas negras dificilmente vão ser do eixo USP, PUC, Mackenzie. Não existir essas

pessoas, mas via de regra não serão. Então quando o gestor (eu adoro essa palavra "o gestor"), ele fala: ah eu só quero contratar os melhores pra minha equipe, então eu quero aquela pessoa que chega aqui já falando inglês fluente, chega aqui com espanhol, que chega aqui com vivência internacional, com empresa junior, que só vem de universidade de ponta. Quase que inevitavelmente você tá mexendo nisso, você não tá definindo perfil. Quando a pessoa, "tem que abrir mão" da qualidade da equipe pra poder receber perfis diversos, ela sente a dor.

Nathália: Sim, e aí ela começa a pesar, né, eu realmente quero essa diversidade?

Pas: E é onde começa a pesar. Esse é o primeiro ponto. E o segundo ponto, as ideias pessoais começam a ser conflitantes. As ideias pessoais começam a ser muito conflitantes, então, pensa aí no seu trabalho se tem alguém realmente pobre trabalhando com você. Mas assim, sei lá, às vezes um jovem aprendiz, sabe, essa pessoa, a posição social dela fica tão transparente dentro da empresa que parece que aquela pessoa não tem a influência que ela deveria ter às vezes. A marginalização, ela ocorre também dentro do ambiente corporativo. Então, na Nextel tinha um baita programa de jovem aprendiz, tipo eles pegavam 15, 16 anos pra fazer dois anos e quando entravam na faculdade, em vez de estágio, eles iam quase pra virar analista, depois que eles viravam analistas, eles ainda eram: ai tadinhos, as crianças pobrinhas do programa. Pensa assim, ter uma pessoa que vai pra dentro de uma empresa, levantar a bandeiras de luta, bandeiras de militância, ela vai sofrer um embate lá dentro, porque o ambiente corporativo é predominantemente branco e vamos dizer, um pouco mais conservador.

Nathália: Sim, e aí a pessoa levanta a bandeira, além de tudo ela fica sendo o outro, o que tá querendo fazer mudança e nem sempre essa mudança é bem vista.

Pas: Exato.

Q3- Nathália: E você tem percebido, Paulo, que as empresas tem colocado nessa questão de comunicação mais externa, elas têm tentado se posicionar de maneira diferente, agora falando mais específico do dia dos pais, então nos anúncios, na comunicação mercadológica, tem sido mais diferente daquele padrão do pai que ganha uma cerveja ou um perfume.

Pas: Muito, nesse ponto, sim. A maneira que a comunicação externa tem sido colocada, sem dúvida vem se transformando, eu acho que inclusive há uma tendência de não cancelamento. É

uma tendência de não parecer que você ainda tá jogando um jogo antigo que não existe mais. Porque os próprios homens eles não querem se identificar brucutus -não sei uma palavra melhor-, tipo o homem não quer mais se identificar mais como um homem quadrado, machistão, bruto, tal. Então o fetiche atual- a propaganda é um fetiche, ela vende os fetiches- o fetiche atual do homem é ser desconstruído. O fetiche atual do homem é ser desconstruído e não deixar de ser homem. Tipo, você é culto, você é avançado, é uma pessoa que entende o meio, então é uma comunicação muito delicada porque tem uma linha ainda que pra você poder influenciar homens, a comunicação pra homem ainda tem muito do poder, ainda tem muito do exaltar uma masculinidade, fazer o cara se sentir um homem, mas um homem mais adequado, mas tem se transformado sim.

Q4- Nathália: Mas você acha que é diferente o posicionamento que as empresas colocam fora do que elas fazem dentro? Você acha que de certa forma ainda tem um desbalanço?

Pas: Tem, com certeza. Vamos tirar as poucas empresas que realmente tem papéis, que se posicionam de uma maneira legítima. Tem poucas empresas que acho que se posicionam de maneira legítima, mas via de regra eu deixaria que é uma necessidade de mercado se posicionar dessa maneira. Da mesma maneira que por exemplo, o Boticário fez uma campanha pra produtos de pessoas de pele negra e só tinham negras claras. A comunicação como um todo foi cagada, ou seja, quem estava lá dentro tinha que fazer aquilo porque tinha que fazer, e não pediram opinião de uma pessoa que soubesse, não experimentaram o produto numa pessoa de pele escura pra ver, enfim, e nem colocaram uma pessoa dessa na propaganda, então é: qual é o *briefing* do que eu preciso mostrar? Qual é a necessidade que eu preciso passar com esse produto, e não necessariamente é a crença interna.

Nathália: Sim, muitas vezes é mais aquilo que você falou pra não ter o cancelamento, não passar por uma empresa que foge do que os clientes estão querendo.

Pas: Perfeito.

Q5- Nathália: Num geral assim, você acredita que os homens têm se sentido mais representado nessas novas propagandas que já mostram esse homem que não é mais como você comentou de Brucutu?

Pas: Eu acho que não. Porque eu não acredito que os homens estão mudados. Eu acho que os homens querem mudar, então é quase um esforço midiático. Você assistiu essa novela que acabou Amor de mãe? Então você imagina, pra mim é quase um esforço midiático: de Big Brother martelando na sua cabeça, de novela martelando na sua cabeça, os livros, as revistas, é parte do esforço pra essa nova consciência. Mas vou dar um exemplo aqui, um dia dos pais, uma propaganda com dois pais, dois homens ou um casal homo afetivo, eu não acho que vai gerar identificação num público maior ainda. É muito mais uma mensagem, muito mais uma bandeira do que realmente levar aquilo pro homem médio, o homem médio de hoje vai falar: ah, tem viadinho na TV agora.

Nathália: Não vai falar ainda: ah olha, eles também são pais, ou qualquer coisa desse tipo.

Pas: Tipo, eles vão reconhecer, mas vão falar, esse povo aí que acha que ter dois pais é normal. Eu acho que o Brasil ainda é racista. Assim, muito racista. O Brasil ainda é, enfim, as pessoas tão comemorando poder se armar agora, então com isso...

Nathália: É. Parece que está dando 38 passos pra trás, né?

Pas: Exato.

Q6- Nathália: Você acha, Paulo, como você comentou que as novelas, o Big Brother e toda a mídia está tentando mostrar quem pode ser esse novo homem, digamos assim. Você acha então que pras empresas, pros anúncios faz sentido seguir essa mesma tendência pra mostrar quem é esse novo homem?

Pas: Faz. Faz total sentido. Quer ver um exemplo da semana passada, retrasada. O Big Brother você está assistindo? Você viu o baile que deram lá no Rodolfo, o show que deram lá, a bronca que deram ao vivo nele? Aí o grupo que eu estava de Big Brother, todo mundo falando: "Globolixo", "isso é pautado", "isso é tudo combinado", "isso é tudo um teatro". Cara, e se for? Dane-se. Pode ter gente que odiou, mas alguém pensou sobre o assunto, alguém meditou sobre o assunto e talvez tenha mudado a opinião de uma fatia das pessoas que assistiu. Ótimo. E daí se foi pautado? Fez um bom serviço. Trazendo uma discussão madura, de uma maneira simples, ótimo. Então sim, eu acho que a propaganda, quanto mais ela estiver alinhada com o bom senso do que vai gerar bem estar pra sociedade, ótimo.

Q7- Nathália: Legal. Legal essa maneira de pensar. E você acha a tendência é que esses posicionamentos sejam mais disruptivos ainda? Ou você acha que de certa forma, por exemplo o que você comentou de um casal homossexual, ainda é algo que as empresas vão ter uma certa cautela pra também não jogar tudo e correr o risco de serem canceladas pelo homem médio, pelo público médio?

Pas: Eu acho que as empresas conservadoras vão se manter ainda por um bom tempo longe dessa mensagem do novo homem. Inclusive eu vejo que parte dessas empresas vão se manter como redutos. Por exemplo, eu converso muito com o pessoal da Loreal, os comerciais de homens da Loreal são totalmente daquele cara sem camisa, musculoso, com uma mulher cheirando o pescoço dele. Isso porque eles não sabem como vender de outra maneira. A Loreal é uma empresa que vende basicamente pra mulheres, então não é como se eles não se preocupassem, mas como eles vão se posicionar pra vender que seja sexy? Eles ainda não descobriram isso, então você vai ter redutos, o mercado não vai andar como um todo, nessa direção.

Anúncios ligados a sexo, então que com imagens sexuais, que implicam sexo, cresceram assustadoramente durante a pandemia. Por que? Porque as pessoas estão desestimuladas, então elas usam o sexo para estimular de uma maneira implícita, você usa anúncios sexuais, com viés de sensualidade pra poder atijar basicamente o público masculino. Então não acho que o mercado vá caminhar de vento em popa pra isso, eu acho que há muito mais das empresas que tem um posicionamento diverso, elas vão abraçar isso e vão levantar bandeira e quem não quiser comprar de mim, dane-se, porque eu estou aqui com minha causa pra sociedade e vou fazer isso, mas não acho que vai nesse caminho.

Q8- Nathália: E você acha, falando em relação à família num geral, que estão tentando sair um pouco da questão da "família margarina", então aquela família sempre um homem e uma mulher, os dois brancos, com um casal de filhos, o menino mais velho, a menina mais nova, você acha que está saindo disso no dia a dia?

Pas: Sim, mas eu acho que é muito mais pelo feminismo que pelo machismo. Eu acho que não é mais pra exaltar a ideia de chefe de família, mas sim pra exalta a ideia da "chefa" de família. Então num país que tem a quantidade de mães solteiras que a gente tem, que as mulheres carregam a casa financeiramente, se com dados você olha lá: minha pesquisa de mercado, quem

é meu público? E você não vê mais lá, olha, realmente, aqui eu tenho uma fatia de mães que comandam a casa, de mulheres que são responsáveis economicamente falando, pelo lar, então aí eu já não vejo mais como uma questão de mensagem, uma questão de falar, precisamos derrubar essa imagem. É muito mais na ideia de exaltar outra coisa.

Nathália: É muito mais pra exaltar com quem você tá falando, porque não verdade você não fala mais com um homem.

Pas: Exatamente.

Q9- Nathália: E você acha, saberia dizer se tem funcionado isso? Essas propagandas que fogem um pouco dessem padrão, elas têm conseguido fazer o que as empresas esperavam, tanto na masculinidade quanto da família?

Pas: A minha amostra é enviesada, mas nos casos que estudei, sim. Mas pra te falar num panorama de mercado, não saberia te dizer. Mas dos casos que eu vi, que estudei pras aulas, pra ter cases aqui na manga, o sucesso é absurdo. Porque é quase aquela história da lanterninha. Já ouviu da lanterna do marketing? Quando você tá iluminando alguém aqui, você tá falando com um público aqui e você deixou de falar com o público lá. Então não é que o mercado estava totalmente atingido, você trocou seu público, quando você mudou sua comunicação, você deixou de falar com um público, pode ter perdido ele ou não, mas você ganhou outro. E a repercussão disso é maravilhosa. De ter pessoas mais alinhadas ao seu contexto, à sua missão, valores, etc.

Nathália: Eu acho que é muito do que aconteceu com a Natura naquela propaganda do ano passo.

Pas: A Natura é o case. A Natura é o grande case. Levar o Thamy pra propaganda foi matador, arrebatador.

Nathália: Pior que nem eles esperavam que fosse ser aquilo né? Surgiu muito *hater*, surgiu muito cancelamento, mas ao mesmo tempo acho o que eles ganharam nem podiam imaginar.

Pas: E é tipo: dane-se que tem *haters* agora. Ninguém que faz sucesso não tem *haters*.

Nathália: Exatamente. E eles se posicionaram oficialmente como a marca que vai abraçar a diversidade no Brasil.

Pas: Exatamente. Então, pra mim, o tanto que eles ganharam foi maior do que eles perderam.

Nathália: Muito bacana. Da minha parte é isso, eu só tenho como te agradecer!

Pas: Imagina, foi um prazer participar, se quiser mandar mais perguntas depois ou qualquer coisa que precisar eu estou à disposição, conta comigo.

Nathália: Pode deixar, eu vou começar a escrever, fazer todas as análises e precisando eu te aviso.

Pas: Bom trabalho, boa finalização de faculdade e de trabalho.