

Universidade de São Paulo  
Escola de Comunicações e Artes  
Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo  
Bacharelado em Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas  
Trabalho de Conclusão de Curso

BEATRIZ MARIA DOS REIS

**Análise de empresa do setor bancário nacional a partir de seu posicionamento em sustentabilidade**

São Paulo  
2019

BEATRIZ MARIA DOS REIS

**ANÁLISE DE EMPRESA DO SETOR BANCÁRIO NACIONAL A PARTIR DE SEU  
POSICIONAMENTO EM SUSTENTABILIDADE**

Trabalho apresentado à disciplina Trabalho de Conclusão de Curso (CRP0440), da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, como requisito para avaliação.

**Orientador:** Prof. Dr. Paulo Nassar.

São Paulo  
2019

*Esse quam videri*, do latim “ser, não apenas parecer”.

Marco Túlio Cícero.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus pais e à minha irmã, que me apoiam desde sempre e são os meus maiores fãs - a recíproca é verdadeira. Por tantas experiências culturais e gastronômicas que tivemos, por tantos conselhos ou apenas conversas despretensiosas em que aprendi muito, por tantas caronas quando eu já estava cansada da jornada de estudante e trabalhadora... E, principalmente, por nunca deixarem de acreditar em mim e nas minhas escolhas. Obrigada por tanto e por tudo!

Ao Prof. Dr. Paulo Nassar, agradeço demasiadamente por todas as aulas, reuniões, conversas e conselhos. Desde a primeira aula na ECA, percebi sua vocação para ensinar e ir além, mostrando conexão entre teoria e prática. Até o último momento deste trabalho, me incentivou a fazer o melhor que pude.

Ao meu namorado, que entrou na minha vida quando estava na metade da graduação, mas faz muita diferença em todos os momentos: é meu companheiro de aventuras, inclusive de trabalho de conclusão de curso, porque foi um dos principais incentivadores. Tem uma paciência ímpar e bom humor que me faz muito bem.

Por último e não menos importante, sou muito grata aos meus amigos mais próximos. Me sinto privilegiada por estar rodeada de almas tão boas: aprendo muito com todos e tenho certeza que sou influenciada a ser uma pessoa melhor também por causa deles. Obrigada por não reclamarem sobre o meu sumiço durante os meses de estudo profundo para escrever a monografia mais importante da minha vida - até agora.

## RESUMO

O trabalho tem como objetivo investigar a evolução do conceito “sustentabilidade”, sua relação com empresas e porque elas usam a comunicação a seu favor, mostrando transparência e responsabilidade nas questões sociais, ambientais e de governança. Então, a primeira parte, descreve os principais conceitos acerca da sustentabilidade empresarial, analisa os comportamentos das organizações e da sociedade, além de expor conceitos de sustentabilidade que permeiam esse grande tema, como desenvolvimento sustentável, responsabilidade social empresarial, ética, transparência, licença social, entre outros. Em seguida, há uma análise de uma grande empresa financeira nacional sobre como o posicionamento sustentável e as ações desta, estão ligados com os conceitos apresentados na primeira parte. Nas conclusões finais, é possível afirmar que a empresa analisada e muitas outras, tem poder de impactar positivamente o meio ambiente e sociedade, mas ao mesmo tempo, precisam conquistar a confiança das pessoas, que atualmente cobram ações consistentes das empresas e governos. Nesse contexto, a comunicação é importante porque contribui com narrativas transparentes por parte das organizações e vai além do papel de apenas informar: diálogos com os públicos impactados devem ser criados e mantidos.

**Palavras-chaves:** Responsabilidade social empresarial, transparência, novas narrativas, comunicação e reputação.

## **ABSTRACT**

The objective of this paper is to investigate the evolution of the concept “sustainability”, its relationship with companies and why organizations use communication in their favor, showing transparency and responsibility in social, environmental and governance issues. The first part, describes the main concepts of corporate sustainability, analyzes the behavior of organizations and society and exposes concepts that permeate this great theme, such as sustainable development, corporate social responsibility, ethics, transparency, social license, among others. Then, there is an analysis of a large national financial company about how the sustainable positioning and actions of this, are linked with the concepts presented in the first part. As a conclusion, it is possible to affirm that the analyzed company and many others have the power to positively impact the environment and society, but they need to get the confidence of the people, who currently charge consistent actions of companies and governments. In this context, communication is important because it contributes to transparent narratives and goes beyond the role of just informing: dialogues with impacted stakeholders must be created and maintained.

**Keywords:** Corporate social responsibility, transparency, new narratives, communication and reputation.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Gráfico do retorno do investimento em empresas listadas no índice S&P 500	<b>26</b>
Figura 2 - <i>Slide</i> com informações sobre investimento do Itaú Unibanco na sociedade	<b>32</b>

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>8</b>
<b>1. Apresentação de conceitos e do contexto da sociedade</b>	<b>10</b>
1.1 Sustentabilidade no contexto atual	10
1.2 Evolução dos conceitos de sustentabilidade	13
1.3 Demanda por transparência	14
1.4 Investimentos sustentáveis e os <i>millennials</i>	17
1.5 O papel da comunicação	20
1.6 Tendências	22
1.7 Reputação	25
<b>2. Análise de empresa do setor bancário nacional</b>	<b>28</b>
2.1 A empresa	28
2.2 Objeto de estudo	28
2.3 Sustentabilidade nos negócios	29
2.4 Reporte para acionistas e investidores	31
2.5 Ética	33
2.6 Transparência	35
2.7 Reputação	35
2.8 Relacionamento com colaboradores	38
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>40</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>44</b>

## INTRODUÇÃO

Responsabilidade social empresarial, desenvolvimento sustentável e o próprio termo “sustentabilidade” embora sejam complementares e bastante discutidos em variadas instâncias, ainda não fazem parte de um consenso entre as organizações e a sociedade em geral. O que se pretende neste trabalho, é explorar a evolução desses conceitos e evidenciar a importância da temática para a sobrevivência das empresas e como essas estão se adaptando no contexto de uma sociedade que está hiperconectada e ao mesmo tempo, refém de muitas ações das organizações - que nem sempre são benéficas para o meio ambiente e para as próprias pessoas.

Vivemos em um contexto em que é grande a procura das empresas por um diferencial competitivo no mercado e essas, muitas vezes, investem na comunicação de ações de responsabilidade social e sustentabilidade apenas para conseguir maior visibilidade. Mas tal comunicação deve ser muito responsável e transparente, uma vez que é possível encontrar informações em diversas fontes *on-line* e por isso, podemos questionar todo tipo de divulgação.

Tenho conhecimento sobre sustentabilidade, transparência e comunicação porque trabalhei por dois anos com esses temas na área de Sustentabilidade e Negócios Inclusivos em um grande banco nacional. Mesmo com a familiaridade, que foi um dos motivos por ter escrito esse trabalho, estudar mais profundamente a teoria, conhecer diversos posicionamentos e exemplos positivos ou negativos, me fez ampliar a visão sobre como a comunicação pode contribuir para a melhoria da relação de empresas com a sociedade. Tal relação será saudável quando transparência, divulgação dos compromissos empresariais, escuta das necessidades dos públicos e um posicionamento claro, gerarem empatia por parte das pessoas afetadas pela empresa. Outro motivo pelo qual escolhi o tema é que ao trabalhar com sustentabilidade, percebi sua importância para a perenidade dos negócios e passei a ser mais crítica com as empresas que se dizem preocupadas com a sociedade e com o meio ambiente. Esse critionismo me faz repensar todos os dias as minhas próprias atitudes como consumidora, colaboradora, comunicadora - mesmo estando a um passo de me graduar, investidora, e tantas outras funções que assumo.

O trabalho está dividido em três partes. A primeira delas, apresenta a relevância da responsabilidade social empresarial, do desenvolvimento sustentável e da licença social para operar, reunindo conceitos de Margarida Kunsch, do Instituto Ethos, da Gro Harlem Brundtland, do Paulo Nassar, entre outros. Apresento brevemente a evolução da sustentabilidade no âmbito empresarial e a relação com uma comunicação integrada, termo defendido também por Kunsch, que pressupõe sinergia entre as diferentes áreas de

comunicação para que exista um posicionamento estratégico e eficiente em cumprir seus objetivos. Além disso, é apresentado o contexto em que estamos, no qual o poder já não é o mesmo, segundo a explicação no livro “O fim do poder”, escrito por Moisés Naím e há questões urgentes para serem resolvidas, todas descritas em “21 lições para o século 21”, de Yuval Noah Harari e aqui sintetizadas. As soluções para tais problemas, exigem mudança de comportamento para que todos os setores da sociedade atuem em conjunto, sendo que cada setor e instituição deveria resolver o que está ligado ao seu negócio, como sugere a Organização das Nações Unidas (ONU) com seus Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. É possível encontrar tentativas de união dos setores empresariais em prol da sustentabilidade, nos discursos de líderes de grandes empresas - Unilever e *BlackRock*, por exemplo. O capítulo termina com o “guarda-chuva” da reputação, que é resultado de como uma empresa se posiciona, o que ela faz e como é o contexto em que está inserida. Se essas três vertentes estiverem alinhadas, a organização terá um ativo importantíssimo ao seu favor, uma vez que boa reputação atrai clientes fiéis, colaboradores qualificados, investidores e em tempos de crise, há mais chances de que essa seja menos prejudicial para o negócio. Para tangibilizar essa equação, apresento ideias de autores como Mário Rosa, Lalá Aranha, além de pesquisas realizadas pelo *Reputation Institute*.

A segunda parte, apresenta o *case* do Itaú Unibanco, empresa nacional que atua no mercado financeiro. Analiso como essa instituição considera a sustentabilidade em seus negócios e processos, por meio do Relatório Anual 2019. Analiso também seu posicionamento no tema à luz do contraponto com uma outra empresa do mesmo setor, porque encontrei diferenças substanciais nos respectivos posicionamentos. Além disso, analisei seus reportes para acionistas e investidores, como se relacionam com seus colaboradores e como trabalham com a transparência e ética. Em um terceiro momento, são apresentadas reflexões sobre o posicionamento dessa instituição principal e possíveis avanços na área da comunicação que podem ser valiosos para o mercado.

## **1. Apresentação de conceitos e do contexto da sociedade**

### **1.1 Contexto atual e a sustentabilidade**

Os desafios no mundo atual são incontáveis: avanços tecnológicos que ao mesmo tempo que conectam o mundo, tiram o trabalho de muitas pessoas; a polarização política, guerras civis e tensões entre territórios; a luta por direitos humanos e igualitários cada vez mais discutidos; as mudanças climáticas afetando produções agrícolas e pecuárias. Há também o fim do poder, terminologia usada pelo autor Moisés Naím em seu livro de mesmo nome:

“O poder - a capacidade de conseguir que os outros façam ou deixem de fazer algo - está passando por uma transformação histórica. Ele está se dispersando cada vez mais, e os tradicionais atores (governos, exércitos, empresas e sindicatos) são confrontados com novos e surpreendentes rivais - alguns muito menores em tamanho e recursos” (NAÍM, 2013).

Para o autor, é perceptível, em pleno século XXI, que o poder está passando daqueles que têm mais força física para os que têm mais conhecimento, dos países mais desenvolvidos para os menos desenvolvidos, do Ocidente para o Oriente, das tradicionais corporações para as mais jovens e ágeis, dos ditadores para o povo que protesta nas ruas exigindo seus direitos ao paralisar importantes fluxos. Atualmente, “o poder é mais fácil de obter, mais difícil de utilizar e mais fácil de perder” (NAÍM, 2013). Isso significa que a luta pela influência ainda existe, mas não está dando tanto resultado como antigamente, quando pessoas poderosas enfrentavam menos adversários e menos restrições - seja de ativistas sociais, mídia, rivais e concorrentes - ao utilizar esse poder que lhe cabia.

A principal explicação, segundo Naím (2013), para a fragilização do poder não tem a ver apenas com o impacto da internet e das novas tecnologias de comunicação, mas também com fatores tão diversos como o maior acesso à saúde à educação, rápido crescimento econômico de países pobres e até mesmo tradições culturais. Ainda na obra de Naím (2013), as transformações do poder podem ser consolidadas em três categorias ou revoluções. A primeira delas é a do “mais”: atualmente, há mais países, mais tecnologia, mais comida, mais Organizações Não Governamentais (ONGs), mais religiões, mais partidos políticos, ou seja, existe abundância e o uso da coerção para manter o poder não funciona tão bem como antigamente. A segunda categoria chama-se “mobilidade”: as pessoas podem, por exemplo, buscar qualificação fora de seu país e retornar para mudar a realidade estabelecida. O desaparecimento das fronteiras impede que os detentores do poder o exerçam em um âmbito controlado. A partir das duas primeiras revoluções, muitas pessoas puderam descobrir que

cidadãos de outros países vivem em melhores condições e, então, passaram a reivindicar melhorias para os governantes. O conhecimento do novo, de diferentes formas de viver, fomentou ceticismo e desconfiança em relação a autoridades, implicando na terceira revolução, a da mentalidade, na qual está posto que não há distribuição de poder definitivo.

A degradação do poder é uma tendência que tem aberto espaço para novas estruturas, novos empreendimentos, novas vozes e mais oportunidades. Mas suas consequências para a estabilidade são cheias de perigos (NAÍM, 2013). Em meio a tanta movimentação, houve e ainda há o fortalecimento do debate sobre sustentabilidade.

Para entender os motivos pelos quais esse debate está em evidência, faz sentido conhecer além do contexto da humanidade, alguns dos principais termos que permeiam o assunto. Desenvolvimento sustentável, conforme anunciado na Assembleia Geral da ONU<sup>1</sup> em 1987 por Gro Harlem Brundtland, então primeira ministra da Noruega e presidente da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, foi caracterizado como “aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de futuras gerações atenderem às suas próprias necessidades” (BRUNDTLAND, 1987).

Outro conceito importante é da “responsabilidade social empresarial”. O Instituto Ethos<sup>2</sup> considera que responsabilidade social empresarial é a:

forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais. (INSTITUTO ETHOS, s/d)

Segundo Kunsch (2003), a responsabilidade social das empresas deve ir além de gerar empregos, pagar impostos e implantar ações filantrópicas. Deve contribuir para construção de uma sociedade mais justa e um meio ambiente sustentável. Algumas organizações, atendendo aos questionamentos sobre seu impacto no mundo e visando manter investidores e acionistas interessados, divulgam seus balanços trimestrais com informações socioambientais - não apenas o conteúdo financeiro - ou divulgam o relatório com maior intervalo de tempo, pois dentre os motivos, possuem estratégia a longo prazo e a alta frequência

---

<sup>1</sup> Líderes de 193 países se reúnem na sede da ONU em Nova Iorque, nos Estados Unidos da América, uma vez por ano durante duas semanas, para discutir assuntos de política internacional e estabelecer uma agenda global para o ano seguinte, como por exemplo, escolhem quem ocupará o cargo de secretário-geral.

<sup>2</sup> Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) que tem a missão de mobilizar, sensibilizar e ajudar empresas a gerirem seus negócios de forma socialmente responsável.

deixa de fazer sentido. Então, atualmente é exigido que as empresas tenham uma licença social para existir e que deixem um legado (SIVIERI, 2018).

Nalini e Nassar (2019) evidenciam a questão do licenciamento social como um contrato simbólico entre empresas, sociedade e Estado, no qual haveria um acordo democrático sobre os riscos dos empreendimentos. Uma vez que, hoje em dia, a punição judicial sobre as empresas é morosa em relação às tragédias socioambientais que elas causam; a opinião pública pode ser responsável por acentuar as crises das corporações. Por isso, Nalini e Nassar (2019) afirmam que “os benefícios econômicos não podem mais se sobrepor aos aspectos sociais e aos riscos envolvidos na produção”. A construção de uma licença social se baseia na comunicação com os públicos de interesse da empresa, que podem ajudar a minimizar ou até evitar crises. A licença também credibiliza a narrativa empresarial, que deve ser fiel às suas práticas para legitimar sua identidade, imagem e reputação e dessa forma, “consolidar o licenciamento social para operar” (NALINI e NASSAR, 2019).

Boutilier e Thomson (2011) escreveram sobre o modelo da pirâmide da licença social para operar. Eles relacionaram os comportamentos das empresas em relação aos seus *stakeholders*<sup>3</sup> com a evolução da licença social que lhe é permitida. No nível mais baixo, está a recusa por parte da empresa em lidar com determinado público e situação, o que resulta em repulsa para com a organização. Acima, está a aceitação, na qual a empresa passa a ser legítima por parte do público. No terceiro nível, está a aprovação, que insere a empresa na linha da credibilidade entre os públicos afetados. Por último, o nível mais alto é o da aliança e da co-propriedade que estabelecem a linha da confiança. Ou seja, a licença social é conquistada a longo prazo e com ações que demonstrem que os *stakeholders* se fazem ouvidos.

Além desses termos, se faz necessário abordar “sustentabilidade”. Existem muitos significados para esse termo, mas o que merece destaque é o referido pelo Guia Exame da Boa Cidadania Corporativa (2006): no âmbito dos negócios, sustentabilidade é a capacidade das empresas de aliarem o sucesso financeiro com equilíbrio ambiental e atuação social. Em 1990, a ONG internacional *SustainAbility*<sup>4</sup> criou o conceito que representa a expansão do modelo de negócios tradicional para um que considera a performance socioambiental. É o “*tripé da sustentabilidade*”, que possui três dimensões: A primeira é a econômica, na

---

<sup>3</sup> Neste trabalho, será considerada a definição de R. Edward Freeman (1984), na qual *stakeholders* são grupos ou indivíduos que podem afetar ou serem afetados pelas atividades das organizações.

<sup>4</sup> A *SustainAbility* foi fundada pelos ativistas John Elkington e Julia Hailes em 1987. Tem como princípios as questões de consumo, a transparência do engajamento dos *stakeholders* e da estratégia de inovação e transformação. Atuam como consultoria, auxiliando clientes e parceiros a criarem negócios e valor social em resposta aos desafios globais.

qual as empresas devem ser economicamente viáveis, gerando rentabilidade. A segunda é a social, na qual a empresa deve proporcionar as melhores condições de trabalho aos seus empregados e por fim, a terceira dimensão é a ambiental, em que a organização deve pautar-se pela ecoeficiência dos seus processos produtivos, adotando uma produção mais limpa. Uma empresa sustentável, então, possui as três dimensões igualadas.

Definições como essas vão no sentido contrário do que defendeu o economista Milton Friedman, da Escola de Chicago, em meados da década de 1960, em que a geração de lucros para acionistas seria a única responsabilidade social de uma empresa - mas o excedente de renda poderia ser empregado em filantropia, caso desejasse (FRIEDMAN, 1960 apud FUNKE, 2018, p. 3).

## **1.2 Evolução dos conceitos de sustentabilidade**

Para entender a evolução dos conceitos acerca da sustentabilidade é válido expor uma retomada histórica. Até 1990, as empresas eram pautadas pela eficiência e dominação do mercado. Enxergavam como ameaça tudo o que poderia por em xeque a lucratividade e práticas empresariais. Então, o meio ambiente foi vítima do caráter predatório das organizações: as tragédias ambientais e sociais, como o bombardeamento de Hiroshima e Nagasaki, explosão de reator na usina de Chernobyl e radiação de Césio-137 em Goiânia, despertaram preocupação com os impactos negativos do modelo econômico sobre o meio ambiente.

Uma vez que as empresas se preocupavam principalmente com a manutenção do sistema, alguns governos criaram normas para: minimizar os impactos negativos, garantir a manutenção dos recursos e permitir prosseguimento às atividades empresariais.

Entre meados de 1990 e 2005, o número de ONGs dobrou, segundo estudo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Essas organizações pressionavam as empresas e também estabeleciam parcerias para auxiliar as estratégias ambientais corporativas por meio de institutos e fundações. Ou seja, não bastava aderir às leis; era preciso ter ações de afirmação, como doações e campanhas para legitimar produtos, serviços; provando para a opinião pública quais empresas tinham as melhores práticas.

Nesse período, sustentabilidade passa a considerar além do meio ambiente, as pessoas e os negócios. Surge o conceito “*triple bottom line*”, explicado anteriormente. Ainda havia desastres naturais, tragédias sociais e corrupção; mas as pessoas passaram a pressionar por boas práticas sobre o mercado.

Desde 2005, problemas ambientais e sociais continuam, mesmo com regulamentações: há intenso desenvolvimento tecnológico e alta conectividade de pessoas em rede. Segundo o IBGE, o Brasil encerrou 2016 com 116 milhões de pessoas conectadas à internet, o equivalente a 64,7% da população com idade acima de 10 anos. Dados do *El País* revelam que, em 2017, todos os dias, as pessoas compartilharam mais de quatro bilhões de mensagens no Facebook, 500 milhões de tuítes e 200 bilhões de *e-mails*. Ou seja, a conectividade das pessoas à internet é uma crescente.

Nos últimos anos, é notório que empresas buscam conectar o *core business* com a criação de valor, atuando em problemas que ameaçam a perenidade do mundo. Como exemplo de um negócio que tem impacto positivo, existe a água AMA, da Cervejaria Ambev, que reverte 100% do lucro das vendas para projetos de acesso à água potável à população do semiárido brasileiro. Ainda nessa retomada histórica, é válido destacar que em 2015, surgiram os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU), que estabelecem uma agenda pública e privada comum a todos a partir de 169 metas a serem cumpridas até 2030. Ou seja, todos os atores do mundo foram convidados a participar da solução dos problemas, não apenas empresas e governos.

### 1.3 Demanda por transparência

Na procura pela diferenciação frente a um mercado tão competitivo existente hoje, muitas empresas estão se esforçando para inserir práticas sustentáveis em suas ações. Porém, menos de um terço das empresas analisadas no estudo feito pelo *International Institute for Management Development* (apud VEIGA, 2019)<sup>5</sup>, mostraram alguma coerência entre discurso e prática. Ou seja, diante da missão de relatar seu posicionamento sustentável aos diversos *stakeholders*, estudiosos têm se questionado sobre como a comunicação organizacional tem se qualificado frente ao paradigma da sustentabilidade. Conforme Oliveira (2007), “para atingir seus objetivos comunicacionais, as organizações tiveram que considerar novos meios de comunicação, ampliar suas mensagens, incluir novos públicos, potencializar os canais de *feedback*, entre outros aspectos”. Soma-se a isso o fato de que “no processo de interação com a sociedade, a organização não é soberana, visto que depende internamente de construções e estratégias e, externamente, de legitimação pública para atuar” (OLIVEIRA, 2007).

---

<sup>5</sup> Estudo citado no artigo: VEIGA, José Eli da. Sustentabilidade avança pouco?. **Valor Econômico**, 27 mar. 2019.

Na visão de Rossetti (2009), o discurso e a prática devem estar em concordância. Hoje, as pessoas estão conectadas e as informações são dispersas rapidamente, fazendo com que as empresas se tornem vulneráveis. Santos (2009) defende que quanto mais as mensagens forem focadas em públicos específicos e pensadas na lógica de influência sobre o indivíduo, maior são as chances de serem eficientes e eficazes. Em se tratando de diferentes públicos, Marques, Hacon e Vinha (2005) reconhecem que uma empresa socialmente responsável se preocupa em desenvolver seu negócio considerando, não só os interesses dos acionistas, como também os dos demais *stakeholders*, de forma ética e transparente.

De acordo com Lauretti (2013), um número crescente de líderes empresariais e investidores estão percebendo que o foco no resultado para o acionista tem levado a uma intensa visão de curto prazo, pois as estratégias empresariais se norteiam quase que exclusivamente pelos resultados trimestrais. Uma pesquisa realizada pelo J.P. Morgan, em 2012, mostrou que o horizonte temporal de 55% dos executivos é de um trimestre ou menos. Por outro lado, segundo a consultoria McKinsey, o tempo fundamental para investir em novos negócios é, em média, de cinco a sete anos. Então, o pensamento a curto prazo ameaça investimentos de longo prazo e pode colocar em risco empresas cujos negócios são afetados por mudanças estruturais e profundas, como o aquecimento global. Críticas como essa influenciaram líderes empresariais a começarem a defender o movimento iniciado pelo ex-CEO (*chief executive officer*) da Unilever, Paul Polman, de não mais publicar balanços trimestrais e ampliar incentivos para estratégias e ações de longo prazo.

Nessa mesma linha de pensamento, encontra-se Larry Fink, fundador, presidente do conselho e diretor executivo da *BlackRock*, Inc, empresa multinacional de gestão de investimentos. Todo início de ano, Fink envia uma carta aos líderes das empresas que investe. Em 2018, pediu que os CEOs deixassem de se preocupar exclusivamente com a maximização dos lucros e que investissem em projetos sociais. Além disso, alertou que quem não se questiona sobre o impacto social das suas empresas, pode ficar obsoleto e decepcionar os maiores gestores de ativos mundiais. Ele disse ainda que a sociedade exige que as empresas (públicas e privadas) tenham uma missão social e que para prosperar, não devem apenas obter um bom desempenho financeiro, mas fazer com que os bons resultados contribuam positivamente para a sociedade (FINK, 2018).

Além da maior demanda por estratégias e ações com prazos maiores, segundo Lauretti (2013), há crescente demanda por transparência em todos os âmbitos da sociedade. Como princípio ético, a transparência é o desejo de informar tudo aquilo que possa afetar significativamente os interesses dos *stakeholders*, sendo que eles, melhor informados, terão

melhores condições de analisar os riscos que podem assumir. Ou seja, empresas devem expor, por exemplo, os dados positivos e os negativos de seu desempenho, que envolvem problemas identificados e não solucionados, metas estratégicas não alcançadas e indicadores operacionais e financeiros que não variaram conforme a projeção. Quedas de produção e vendas são exemplos comuns das variações negativas e que até alguns anos atrás, raramente eram citadas nos informes das empresas (LAURETTI, 2013).

Além disso, são tempos de desconfiança. Pessoas desconfiam da mídia, das redes sociais e das marcas. Para tentar entender esse fenômeno, a Kantar<sup>6</sup> entrevistou cinco mil pessoas nos cinco países que possuem o maior mercado de comunicação do mundo (Brasil, Estados Unidos da América (EUA), Reino Unido, França e China) e produziu o estudo *Dimension 2019*. Uma das primeiras descobertas foi que autenticidade e transparência são os atributos mais valorizados pelos consumidores. A comunicação *off-line* ainda é vista como mais confiável do que a *on-line*: 36% confiam em artigos impressos contra 28% que confiam no que leem na *internet*. Apesar do baixo índice de confiança, 68% dos entrevistados acreditam que jornalismo objetivo é fundamental para uma democracia saudável. Mas quando as notícias tratam de marcas, mais da metade dos entrevistados (58%) acha que está, na verdade, consumindo publicidade. Foi constatado também que os consumidores confiam mais no que leem nos sites de avaliação ou no que ouvem de amigos e familiares enquanto a propaganda é o meio que menos confiam. Ou seja, todos esses dados atestam que a opinião de outras pessoas tem papel de suma importância na decisão de compra em um período de maior exigência por posturas transparentes e com muitas informações divergentes.

Em abril de 2019, o banco digital Nubank iniciou a campanha #AsteriscoNão e convidou marcas a repensarem a forma de se comunicar com os clientes, para abolir as letras miúdas e os asteriscos que escondem informações importantes. A empresa que usa essa técnica não se responsabiliza pela má interpretação de texto por parte do leitor, que pode vir a contratar serviço ou produtos sem estar atento às condições especiais. Esse é um movimento completamente ligado a transparência na comunicação e no relacionamento com clientes e possíveis clientes, valor que o Nubank divulga ser essencial para eles e que está em concordância com a pesquisa explicitada anteriormente. Ademais, o banco se comprometeu com a revisão de todas as suas comunicações, assumiu que usou o asterisco e divulgou um guia aberto sobre quando acreditam que é válido ou não usar esse recurso.

Segundo Goulart (2018),

---

<sup>6</sup> Empresa especializada em pesquisa de mercado fundada em 1993 e sediada no Reino Unido. Fazem parte do grupo Kantar 12 empresas, com mais de 30 mil funcionários em 100 países.

A empresa precisa reforçar uma identidade que represente bem seu posicionamento para não gerar desconfiança entre os consumidores. Afinal, a marca não é apenas um logotipo, uma identidade visual, um site ou um símbolo – e sim tudo aquilo que faz com que a organização seja única e reconhecida. Nenhuma empresa tem controle sobre sua marca. Ela tem valor agregado, percebido em função do que a empresa disponibiliza para seus públicos de interesse. (GOULART, 2018, p. 203)

Exemplo mais robusto de posicionamento transparente, que vai além de comunicação sem letras miúdas, são os Princípios do Equador. São uma ferramenta de gestão socioambiental criada pelo *International Finance Corporation* (IFC) e pelo Banco Mundial que estabeleceram um padrão de referência internacional para lidar com riscos sociais e ambientais no financiamento de projetos de grande porte. Tal ferramenta é capaz de agregar ao sistema bancário um papel mais efetivo da indução da sustentabilidade para com seus clientes, indo além dos interesses dos acionistas, uma vez que estimula a transparência e ética entre as partes relacionadas - os *stakeholders*. Em um questionário feito por Marques, Hacon e Vinha (2005), entre bancos que adotaram os Princípios, duas das três empresas entrevistadas responderam que os ganhos propiciados pela adoção dos Princípios do Equador, além de trazerem segurança no retorno dos capitais aplicados e maior segurança nas análises de crédito, proporcionaram o fortalecimento da imagem.

É válido destacar que a responsabilização das organizações mundiais em danos ambientais causados por entidades e projetos financiados por elas começa a ser exigida. No início de 2019, a Suprema Corte Americana, que é a instância mais alta da justiça nos EUA, retirou a imunidade do Banco Mundial ao determinar que este responda por supervisão inadequada sobre a construção de uma usina na Índia, após a concessão de um empréstimo de US\$ 450 milhões. Ou seja, ferramentas como os Princípios do Equador podem prevenir projetos danosos para o meio ambiente e sociedade.

#### **1.4 Investimentos sustentáveis e os *millennials***

Ao passo que grandes instituições se unem para apontar novas formas de fazer negócio, os investimentos sustentáveis no mundo atingiram um novo recorde: US\$ 30,7 trilhões. O que significa um crescimento em 2018, de 34% em relação aos dois anos anteriores, de acordo com relatório da *Global Sustainable Investment Alliance* (GSIA)<sup>7</sup>. Em todo o mundo,

---

<sup>7</sup> Mais informações sobre o estudo disponível em: <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-04-01/global-sustainable-investments-rise-34-percent-to-30-7-trillion>>. Acesso em: 29 abr. 2019.

investidores institucionais e de varejo estão se tornando cada vez mais receptivos à incorporação de estratégias ambientais, sociais e de governança (da sigla em inglês “ESG”) em seus próprios portfólios. Esses dados são revelados no momento atual, em que a conscientização aumenta em torno das responsabilidades das empresas em questões como diversidade entre os executivos que formam conselhos empresariais e mudanças climáticas. Essa demanda ajudou a impulsionar investimentos ESG na Europa, EUA, Canadá, Japão, Austrália e Nova Zelândia, lugares onde o volume de recursos geridos sob essas estratégias cresceu significativamente. O Japão, por exemplo, teve o maior crescimento de investimento responsável entre as regiões incluídas no relatório, com seus ativos “sustentáveis” subindo 307%. Austrália e Nova Zelândia tiveram a segunda maior taxa de crescimento (46%) em dois anos, seguido de perto pelo salto de 42% do Canadá e de 38% dos EUA.

Dados que corroboram com essa visão, surgiram do estudo *Global Impact Investing Network* (GIIN) em parceria com o J.P. Morgan, feito em 2016: é previsto que em 10 anos, os investimentos de impacto movimentarão entre US\$ 400 milhões e US\$ 1 trilhão. Além disso, essas empresas devem lucrar entre US\$ 183 milhões e US\$ 667 milhões. Quase todos os investidores de impacto pesquisados (95%) relataram retorno financeiro, sendo que 98% deles atingiram ou excederam as expectativas de impacto.

No mesmo contexto, surge a certificação “Empresa B”, criada em 2006 e realizada pelo *B Lab*, uma entidade sem fins lucrativos dos EUA. As empresas interessadas pela certificação, passam por um rigoroso processo que examina todos os aspectos organizacionais. Ela deve atender aos padrões de desempenho mínimos, além de ter um íntegro compromisso com a transparência ao relatar publicamente seu impacto socioambiental - seja ele qual for. A empresa também deve fazer mudanças legais para proteger sua missão ou finalidade comercial e, portanto, combinar o interesse público com o privado. É um compromisso de melhoria contínua que coloca o propósito empresarial no cerne do modelo de negócio e não considera o lucro como a única motivação para existir. Atualmente, existem mais de duas mil organizações no mundo com a certificação, entre elas a brasileira Natura & Co e a norte americana Danone. A instituição *B Lab* afirma que esse movimento contribui para construção de confiança com os cidadãos, clientes, colaboradores e novos investidores. Além disso, também atraem profissionais que buscam trabalhar em empresas com propósito bem definido (*B LAB*, s/sd).

Muitos dos profissionais que buscam esse tipo de organização para trabalhar são os “*millennials*”, população que nasceu entre os anos 1980 e 2000, faixa etária considerada por uma análise da Bloomberg feita sobre os relatórios da ONU. Segundo a pesquisa *The Values*

*Revolution* (2015)<sup>8</sup>, feita pela consultoria *Global Tolerance*, 62% dos *millennials* querem trabalhar em uma empresa que produz impacto positivo e 53% se dedicam mais ao trabalho quando sabem que a empresa se preocupa em fazer diferença para o mundo.

Segundo a pesquisa global da Masdar<sup>9</sup> realizada em 2016, com pessoas entre 18 e 25 anos e residentes em diversos países, 46% da amostra opta por gastar mais dinheiro em produtos de uma empresa que se comporta de forma sustentável. Além disso, 31% já boicotou uma empresa que identificaram como usuária de práticas não sustentáveis e 59% está interessado em trabalhar ou estudar em uma área relacionada à sustentabilidade. O Instituto Morgan Stanley de Investimento Sustentável (2014) revelou que 42% evitam conscientemente investimentos que não são socialmente responsáveis.

Ainda sobre a pesquisa Global da Masdar (2016), 83% dos entrevistados disseram que os governos precisam escutar mais o que eles têm a dizer sobre sustentabilidade e 80% acredita que os líderes atuais não fazem o suficiente para proteger o meio ambiente. A personificação desses dados pode ser encontrada no discurso da sueca Greta Thunberg, que tinha 15 anos na época em que participou da Conferência das Nações Unidas para o Clima (COP24) - evento que reuniu representantes de mais de 190 países na Polônia:

Por 25 anos, um número enorme de pessoas esteve aqui, diante da Conferência das Nações Unidas para o Clima, pedindo aos líderes de nossas nações que reduzissem as emissões. Mas claramente, isso não funcionou, já que as emissões continuam a crescer. Então, eu não irei pedir a eles nada. Em vez disso, vou pedir à mídia que trate a crise como uma crise. Em vez disso, irei pedir às pessoas ao redor do mundo que percebam que nossos líderes políticos falharam. Porque enfrentamos uma ameaça existencial e não há tempo para continuar nesta estrada de loucura. (...). Não viemos aqui para implorar aos líderes mundiais que se preocupem com nosso futuro. Eles nos ignoraram no passado e irão nos ignorar novamente. Viemos até aqui para informá-los que a mudança está a caminho queiram eles ou não. As pessoas se unirão a este desafio. E já que nossos líderes se comportam como crianças, teremos que assumir a responsabilidade que eles deveriam ter assumido há muito tempo. (THUNBERG, 2018 apud CAMARGO, 2018)

Thunberg inspirou milhares de estudantes de diversos países, como na Austrália, a fazerem uma greve geral, no final de 2018, contra a inércia dos governos em combater as mudanças climáticas. É perceptível que as gerações mais jovens estão conscientes do seu potencial e da sua capacidade de intervir no mundo. É importante conhecer esse público porque eles não são apenas os próximos clientes. São também possíveis colaboradores, acionistas,

---

<sup>8</sup> Disponível em: <<http://crnavigator.com/materialy/bazadok/405.pdf>>. Acesso em: 2 mai. 2019.

<sup>9</sup> Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/releases/a-geracao-z-quer-mais-acao-para-um-futuro-sustentavel-revela-a-pesquisa-global-da-masdar/>>. Acesso em: 2 mai. 2019.

fornecedores, herdeiros e investidores que atualmente pressionam empresas e podem influenciar outras gerações: a CVS, rede de farmácia norte americana, por exemplo, abriu mão de U\$ 2 bilhões em vendas de produtos de tabaco após pressão de seus colaboradores. Mesmo perdendo receita no curto prazo, pode ter melhorado o relacionamento com eles, além de ter tido visibilidade por causa de uma decisão disruptiva. Em outro caso, internautas protestaram e pediram boicote à empresa *fast-food* Habib's porque ficaram indignados com o envolvimento de dois funcionários da rede na morte de um menino de 13 anos, em frente à uma das lojas de São Paulo em 2017.

Outro exemplo que merece destaque é o caso da Netflix: Kevin Spacey, ator que trabalhava na série *House of Cards* foi acusado por assédio sexual. A empresa escolheu, então demiti-lo, mostrando ao público que estava comprometida em fazer o que é certo mesmo que isso alterasse um produto que estava sendo rentável - a série é considerada uma das mais bem-sucedidas da empresa de *streaming*. Spacey foi um dos muitos homens denunciados por vítimas de assédios e abusos sexuais durante o movimento #MeToo, em 2017, quando a atriz Alyssa Milano publicou no Twitter, um pedido para que as mulheres que sofreram tal violência, respondessem dizendo “*me too*” (“eu também”).

## 1.5 O papel da comunicação

Em meio a mudanças profundas na sociedade, citadas ao longo deste capítulo, as antigas estratégias de comunicação não fazem mais sentido. Segundo Castro (2018),

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)

De acordo com Marchiori (2008, p. 10), organização e comunicação “são aspectos indissociáveis e interdependentes”, uma vez que a comunicação viabiliza organizar as atividades que dão sentido à existência de uma organização. Os processos comunicacionais

possibilitam o aprender, o conhecer e o educar para novas realidades, possibilitam também o desenvolvimento de uma organização mais humana, mais interativa, mais relacional e fundamentalmente com maior sentido para os seres humanos. Parece que este é o ambiente a ser observado, entendido e trabalhado para que se possa falar em sustentabilidade de um empreendimento (Marchiori, 2008, p. 12).

Somando a essa visão, Santa Cruz (2009) declara que a comunicação está na essência das estratégias de sustentabilidade, assumindo uma transversalidade que não existia antes e que permite dar visibilidade, valorizar e expandir os compromissos assumidos pela empresa, quando esta considera as dimensões ambientais e sociais.

Segundo Giacomini Filho e Novi (2011), comunicar as ações de sustentabilidade das empresas é complexo na medida em que *stakeholders* possuem expectativas singulares, demandam diferentes informações e respondem de diversas maneiras aos canais de comunicação usados. Além disso, empresas não conseguem ser competitivas sem gerenciar seus relacionamentos considerando os atores dos contextos político, social e tecnológico no qual está inserida; ainda mais em um momento em que tais relações estão em campo aberto, aos olhos de todos e sem intermediação (BRISO, 2018). O autor ainda complementa que, por causa da transformação nesse contexto, uma das atividades mais profundamente afetada, foi a comunicação corporativa.

Para Goulart (2018), o valor de uma marca é resultado de toda experiência que o cliente tem com ela, ou seja, é mais do que publicidade e propaganda. A empresa precisa transmitir mensagens relevantes e fazer entregas efetivas para se destacar no mercado que é saturado de informações e experiências. Então, o foco deve estar no comprometimento, no engajamento, na transparência e na integridade – condições fundamentais para que a marca trabalhe sua narrativa e construa relacionamento de longo prazo com consumidores e demais públicos. Essa visão está em sintonia com a pesquisa sobre desconfiança apresentada no item 1.3.

De acordo com Sinek (apud GOULART, 2018, p. 201), a escolha de uma marca se baseia na afinidade com os sentimentos que ela emana. As pessoas não compram o que a empresa vende, mas o motivo pelo qual ela vende. Por isso, o que deve mover uma empresa é aquilo que ela defende, apoia e acredita. Posicionamento íntegro cria conexões, fazendo com que os consumidores comprem os produtos e serviços.

Marchiori (2010) sugere que pensemos na comunicação como um processo de construção de relações internas, de forma a contribuir para o desenvolvimento das pessoas envolvidas, de instigar a possibilidade de construir novas relações e de gerar conhecimento para as pessoas, o que pode até mesmo modificar estruturas e comportamentos. Sem o engajamento dos colaboradores sobre o propósito da empresa, será difícil que uma marca consiga atingir a mente e o coração dos seus clientes, transformando-os em seus defensores (GOULART, 2018).

Nesse sentido, Kunsch (2003) expõe o conceito de comunicação organizacional integrada, sendo esta uma filosofia que supõe sinergia entre as áreas de comunicação de uma

empresa - institucional, mercadológica, interna e administrativa; alinhadas ao direcionamento global da instituição para que sejam desenvolvidas ações estratégicas e táticas de comunicação focadas na eficiência e que engajem os colaboradores. Nesse contexto, o papel de Relações Públicas deve ser “administrar estrategicamente a comunicação das organizações com seus públicos, atuando não de forma isolada, mas em perfeita sinergia com todas as modalidades comunicacionais” (KUNSCH, 2003). Então, é de responsabilidade de um profissional de relações públicas a construção da credibilidade e afirmação do “posicionamento institucional coerente e duradouro das organizações” (KUNSCH, 2003). Dessa maneira, as diversas modalidades comunicacionais - marketing social, jornalismo, assessoria de imprensa, propaganda, entre outros; farão sentido para empresa e para seus *stakeholders*, pois estão pautados na verossimilhança entre discurso e prática. Tal esforço é para que exista uma linguagem comum entre todos os setores e também um comportamento organizacional homogêneo.

A comunicação organizacional integrada deve expressar uma visão de mundo e transmitir valores intrínsecos, não se limitando à divulgação dos produtos ou serviços da organização. Deve contribuir, por meio de uma sinergia da comunicação institucional, mercadológica, interna e administrativa, para a construção de uma identidade corporativa forte e sintonizada com as novas exigências e necessidades da sociedade contemporânea. (Kunsch, 2003, p. 180)

Além de todas as características descritas por Kunsch (2003) para existir uma comunicação organizacional integrada, a comunicação externa e o marketing possuem função muito importante de aproximar a marca dos consumidores e possíveis consumidores, contribuindo para percepção de empatia por parte das empresas; enquanto que o desafio da comunicação interna é disseminar a estratégia e o propósito da companhia aos colaboradores, para que todos tenham foco nos processos prioritários e para que se tornem parte de um ciclo virtuoso de transformação da empresa (SANFELICE, 2018). Mas independente do público, é necessário transpor de uma comunicação informativa e reativa, para uma comunicação que cria cultura e identidade (SELIGMANN, 2018 apud BRISO, 2018).

## 1.6 Tendências

A conferência *South by Southwest* (SXSW) é um evento anual de inovação, música, tecnologia e cinema que acontece há mais de 30 anos em Austin, cidade do estado norte americano Texas. Em 2019, a cultura organizacional foi uma das pautas discutidas entre as mais de duas mil palestras. Larry Senn, reconhecido pela temática, disse em sua apresentação que

cultura, estrutura e estratégia da empresa precisam estar alinhadas para o sucesso do negócio e que diferentes companhias, com uma mesma estratégia e até estruturas próximas, mas com culturas diferentes, podem ter resultados distintos. Isso porque, para Senn (2019), hábitos coletivos, valores compartilhados e crenças condicionadas formam o modo com que as pessoas se comportam e trabalham juntas.

Freitas (2007) sugere que entender a organização como cultura é reconhecer o importante papel dos indivíduos na construção da realidade organizacional e no desenvolvimento de interpretações compartilhadas para sua experiência. Então, uma comunicação que auxilia a unir os colaboradores em torno dos grandes objetivos da empresa é fundamental (SENN, 2019). Além de tudo, uma comunicação que seja empática, como mencionado em outra palestra por Rohit Bhargava, é fator de inovação, uma vez que pode ser a diferenciação para contratação de produtos e serviços (BHARGAVA, 2019).

Outra temática tratada no festival SXSW foi a busca pela humanização na era da tecnologia. A palestrante Esther Perel defendeu que atualmente as pessoas colocam muita expectativa no trabalho porque ele pode trazer mais do que reconhecimento: a realização do propósito de vida. Se antes, um emprego era visto sobretudo como um meio de subsistência, hoje em dia, está bastante ligado a questões emocionais mesmo que a tecnologia seja responsável por massificar informações e por tornar muitas das relações humanas mais distantes.

Yuval Noah Harari, historiador israelense e autor do livro “21 lições para o século 21”, vai ao encontro do pensamento explicitado acima. Lançada em 2018, esta obra apresenta as questões mais urgentes com as quais a sociedade está lidando e que, provavelmente, afetarão o futuro de todos. Uma delas é a tecnologia. Ele expõe que as pessoas estão se tornando escravas da tecnologia, essa que é capaz de até mesmo diagnosticar doenças e que dentro de alguns anos, pode transformar o atual conceito de trabalho: já é um fato que muitos empregos de humanos estão sendo substituídos por máquinas e por inteligência artificial. Tal movimento não cessará. Por outro lado, as pessoas precisam estar em movimento, criando e cultivando relacionamentos entre si. Sem o trabalho para possibilitar isso, além da falta de renda, a humanidade pode entrar em caos. Então, Harari sugere flexibilidade mental e sabedoria para lidar com o estresse. Além disso, a educação também deveria mudar seu formato clássico para um que ensine a analisar as informações e dados - bens abundantes, valiosos e que produzidos o tempo todo. O possível novo modelo de educação também pode auxiliar a desenvolver senso crítico e ensinar a ter flexibilidade para alternar entre conteúdos sem perder o entusiasmo. Nesse cenário proposto, o

professor teria papel de orientar os motivos pelos quais uma informação é relevante e como distinguir de uma *fake news* (HIRARI, 2018).

Jim Taylor, autor de *Raising Generation Tech* (2012) aponta que, conforme a informação se torna onipresente, o sucesso do aprendizado não é sobre saber mais e sim, ter capacidade de pensar de forma crítica e criativa, que são, ironicamente, habilidades que a digitalização prejudica ao reduzir a capacidade dos estudantes de prestar atenção.

Algumas empresas se mostram preocupadas com o futuro do trabalho e por isso, investem na educação, como é o caso do J.P. Morgan Chase, que anunciou em março de 2019, um investimento de US\$ 350 milhões ao longo dos próximos cinco anos. A companhia, que já tinha investido US\$ 250 milhões também por cinco anos a partir de 2013, investirá em diversas iniciativas, incluindo o desenvolvimento de programa para presidentes de universidades comunitárias e novas pesquisas. O CEO Jamie Dimon acredita que “o novo mundo do trabalho é sobre habilidades e não necessariamente sobre níveis de ensino” e que “infelizmente, muitas pessoas estão presas em trabalhos sem futuro que exigem poucas habilidades e há muitos negócios que não encontram candidatos habilidosos’ (DIMON, 2019).

Outra reflexão trazida por Harari (2018), é a importância das narrativas, que auxiliam as pessoas a organizarem a complexidade do mundo. Ficção científica, por exemplo, é considerada importante pelo autor porque é uma forma de divulgar conhecimento de maneira mais didática do que artigos acadêmicos e relatórios. A conscientização dos problemas da sociedade pode acontecer por meio de narrativas da arte, da contação de histórias, dos filmes, das religiões e dos movimentos políticos. Maior conhecimento pode levar a questionamentos, como no caso da narrativa atual - democracia liberal, que não soluciona todos os dilemas do mundo, e abre espaço para um crescente nacionalismo, movimento que eleva e dignifica uma pátria ou um conjunto de valores. Porém, não importa o país, todos são interdependentes e por isso, a narrativa do nacionalismo não vai responder aos problemas atuais: é preciso união porque para problemas globais, as soluções devem ser também globais (HIRARI, 2018). Tal posicionamento, colabora com a intenção dos ODS da ONU, citados anteriormente, que convida sociedade, empresas e governos a trabalharem juntos nas principais questões para a humanidade, como a fome, mudanças climáticas, emprego digno, acesso a educação de qualidade, entre outros.

Organizações buscam união em assuntos de interesses comuns por meio de compromissos e diretrizes voluntárias. Como por exemplo, há o Fórum de Empresas e Direitos LGBT, a Iniciativa empresarial pela Equidade Racial, os Princípios do Empoderamento Feminino (*WEPs*), o Pacto Empresarial pela Integridade e contra a Corrupção. Além disso, no

movimento #AsteriscoNão iniciado pelo Nubank, a startup convidou empresas e consumidores a se posicionarem sobre a forma de comunicação com os clientes.

Por fim, a tecnologia não vai conseguir substituir as pessoas e narrativas, por isso que

Neste mundo de comunicação fluida, as pessoas se conectam por histórias genuínas, que mostram emoção e pureza. Por isso, o tom corporativo duro e frio tende a sumir. O avanço tecnológico, com recursos como realidade virtual e inteligência artificial, substitui e pode facilitar rotinas, mas nunca vai ocupar o lugar das pessoas nas relações. A tecnologia é um meio. O fim são as pessoas. A tecnologia ajuda a massificar, democratizar e a facilitar o nosso dia a dia, mas o contato humano vai ser mais valorizado. Teremos menos campanhas grandes e mais diálogos (PEIXOTO, 2018, p. 32).

## 1.7 Reputação

Os erros de todos estão mais visíveis do que costumavam estar até pouco tempo. A escala do erro mudou e hoje pode ser difundido em uma dimensão muito maior. O ecossistema digital faz com que todos sejam pessoas públicas e estas, quando desconhecem tal realidade, podem ter suas reputações fragilizadas, porque ninguém está blindado (ROSA, 2007).

Da mesma forma, isso pode acontecer com a reputação empresarial, que deve ser vista como um ativo, um patrimônio. E como qualquer ativo, é preciso de esforço para que se mantenha positivo, inclusive para que possa servir de lastro ou reserva na eventualidade de uma crise. Reputação significa manter a coerência de uma imagem, entre os valores disseminados e o que é de fato praticado, zelando para que essa coerência seja percebida. Peixoto (2018) diz que “hoje a reputação tem a ver com consistência, transparência e agilidade” e os consumidores cobram por consistência. Produtos e profissionais não firmam suas reputações com base apenas em preço ou conhecimento. Todos vendem confiança, mais do que produtos ou serviços.

Quando surge uma crise, esta pode prejudicar a capacidade dos outros de confiarem na empresa e o que passa a ser discutido é a licença social, explicada no item 1.1. Os profissionais de relações públicas e todos que se dedicam a planejar e executar as narrativas de suas organizações assumem uma missão que vai muito além de propagar uma percepção: atuam como gestores desse ativo tão sutil que é a confiança, necessária para que todos os públicos continuem preferindo determinados produtos e serviços.

O *Reputation Leaders Study* é uma avaliação anual do *Reputation Institute*<sup>10</sup> que, em 2018, revelou que dentre os entrevistados, 56% dos executivos responsáveis por comunicação em suas empresas, acreditam que a reputação corporativa tem impacto financeiro nas suas empresas. Além disso, grande parte acredita que a reputação deve ser vista como uma métrica de painel do CEO que liga as vendas, o marketing, a reputação da marca corporativa e os resultados de negócios.

Uma análise, também do *Reputation Institute*, realizada em 2013, mostra que o retorno sobre o valor investido nas ações das empresas de melhor reputação superou, no longo prazo, o valor investido em empresas que compõem o índice *Standard & Poor's 500* (*S&P 500*)<sup>11</sup>, desde 2006. Então, ao longo de sete anos, enquanto empresas “normais” valorizaram 120%; as 10 melhores empresas avaliadas em reputação, conforme a metodologia *RepTrack™ Pulse*, valorizaram 230% conforme o gráfico abaixo:

Figura 1 - Gráfico do retorno do investimento em empresas listadas no índice S&P 500.



Fonte: *Reputation Institute* (2013)<sup>12</sup>.

O destaque do gráfico refere-se ao período da crise econômica de 2008, na qual mesmo as empresas mais bem avaliadas por suas reputações fortes, perderam prestígio, mas se recuperaram mais rapidamente do que outras. Conforme Aranha (2017), reputação é um patrimônio que fortifica a confiança do negócio e assim como todo ativo, deve proporcionar retorno para a empresa- não apenas financeiro.

<sup>10</sup> Consultoria de reputação, fundada em 1997. Presente em mais de 30 países, atua desde 2006 no Brasil e a Prof.<sup>a</sup> Dra. Ana Luísa Almeida é a presidente.

<sup>11</sup> Índice criado em 1957, composto por 500 ativos de empresas norte-americanas líderes nos principais setores econômicos, cotados nas bolsas de NYSE (Bolsa de Nova Iorque) e NASDAQ. O patrimônio atual do índice está em torno de US\$ 20 trilhões.

<sup>12</sup> Disponível em: <<http://www.b3.com.br/data/files/C2/F1/66/5B/85BF25103A135D25790D8AA8/Reputacao-e-Competitividade-A-importancia-dos-ativos-intangiveis.pdf>>. Acesso em 16 maio 2019.

Então, uma corporação com boa reputação tem possibilidade de ter maior atenção dos investidores, obtém mais reconhecimento do mercado e aceitação da sociedade em tempos de crise. Também possui maior facilidade em contratar e reter talentos, adquire melhores condições de negociação de serviços e tudo isso pode desenvolver relações mais duradouras e estreitas com seus públicos (ARANHA, 2017).

## **2. Análise de empresa do setor bancário nacional**

### **2.1 A empresa**

Itaú Unibanco é uma *holding* financeira 100% brasileira. Possui 95 anos de existência e é o maior banco privado do Brasil. Está presente em 19 países, sendo que o foco de sua atuação está nos países da América Latina.

O modelo de negócios prioriza as operações de crédito, serviços, seguros e investimento. Para dimensionar o crescimento da empresa, é válido dizer que em 2009, a carteira de crédito era de R\$ 289 bilhões; cresceu para R\$ 412 bilhões em 2011 e finalizou 2018 com R\$ 637 bilhões. Além disso, ainda sobre 2018, encerraram com 100 mil colaboradores, quase cinco mil agências e postos de atendimento bancário, 49,9 milhões de clientes no varejo e 149 mil acionistas diretos.

Nas redes sociais, o Itaú Unibanco possui grandes dimensões também. São nove milhões de fãs no Facebook, 275 mil inscritos Instagram, 961 mil seguidores Linkedin, 616 mil seguidores Twitter, 768 mil inscritos Youtube. A marca Itaú é a primeira colocada no *ranking* das marcas brasileiras mais valiosas, com valor avaliado em R\$ 29,8 bilhões pelo Interbrand, consultoria global de marca.

### **2.2 Objeto de estudo**

O objeto de estudo do presente trabalho é o Relatório de Sustentabilidade 2018<sup>13</sup> do Itaú Unibanco, publicado em 30 de abril de 2019. Esse material é produzido anualmente com informações, detalhes, indicadores e metas sobre os temas materiais da empresa. São considerados temas materiais “aqueles capazes de afetar a criação de valor, em curto, médio e longo prazos, pelo ponto de vista da organização e de seus principais *stakeholders*” (ITAÚ UNIBANCO, 2019). O Itaú Unibanco julga que a determinação de temas materiais é fundamental para nortear a sua tomada de decisões, pois possibilita visão ampla dos riscos e das oportunidades inerentes ao negócio e também conecta as estratégias com os múltiplos interesses externos.

O Relatório de Sustentabilidade foi escolhido justamente por ser uma consolidação das principais entregas do ano e pode ser usado, além de provar o valor dos temas institucionais,

---

<sup>13</sup> Disponível em: <<https://www.itau.com.br/relacoes-com-investidores/relatorio-anual/2018/pdf/pt/relatorio-de-sustentabilidade-2018.pdf>>. Acesso em: 14 mai. 2019.

para comunicações nos mais diversos formatos e para diferentes públicos, visto que há uma grande abrangência de assuntos. Ou seja, é um material escalável e completo.

Para completar a visão do Relatório de Sustentabilidade, para uma análise voltada para a comunicação, serão trazidos alguns exemplos de posicionamento da empresa ao longo do último ano.

### **2.3 Sustentabilidade nos negócios**

A visão do Itaú Unibanco é ser o banco líder em performance sustentável e em satisfação de clientes. O banco diz garantir sustentabilidade em seus negócios porque o tema está incorporado à estratégia corporativa por meio de uma estrutura de governança, que possibilita internalizar questões e tendências sociais, ambientais e econômicas nas atividades diárias, identificar as áreas que podem tratá-las e acompanhar desempenho e indicadores dessas questões periodicamente, o que garante que a evolução dos temas. Essa estrutura permite aprimorar e integrar sinergias entre áreas que possuem desafios complementares e direcionar planos de ação tanto de curto, quanto de longo prazo que influenciam mudanças relevantes para os *stakeholders*.

A empresa possui diretrizes que guiam a atuação em sustentabilidade e foram definidas por meio de análise da visão do banco, cultura (conhecida por “Nosso Jeito”), políticas corporativas, compromissos voluntários, pesquisas e encontros com *stakeholders*. Atualmente, há três focos estratégicos para as atividades: diálogo e transparência, educação financeira e riscos e oportunidades socioambientais, viabilizados por quatro frentes de apoio, são elas: governança e gestão, eficiência, incentivos e cultura. Tais focos estratégicos estão em um processo de revisão, dividido em três etapas principais. A primeira delas foi analisar sustentabilidade corporativa no mundo e onde estão os maiores impactos positivos e negativos do negócio bancário. A segunda etapa foi composta por: análise da concorrência e de importantes movimentos mundiais, além de um diagnóstico interno e externo, com o objetivo de entender como a atuação da empresa é percebida pelos principais *stakeholders*, como colaboradores e alta liderança. A última etapa foi a construção das diretrizes estratégicas, que definiu prioridades e compromissos de impacto positivo para o desenvolvimento de um novo posicionamento e modelo de atuação mais conectado ao core do negócio, baseado no impacto que o banco quer gerar.

As diretrizes estratégicas que o Itaú Unibanco está construindo passam por um olhar voltado para: integridade, transparência e resiliência de mercado; inteligência e gestão de

riscos; gestão inclusiva e responsável; capital para infraestrutura; acesso e inclusão financeira; *suitability* com orientação financeira; inovação tecnológico-financeira.

Os compromissos que serão baseados nesses temas, terão metas e indicadores para, assim como já era feito, a governança de sustentabilidade continuar acompanhando a evolução dos projetos. Além disso, estarão conectados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU, citados anteriormente.

Esse é um resumo da narrativa usada pela empresa para contar a evolução de seu posicionamento e estratégia de sustentabilidade, explicando por quais movimentos passaram para chegar aos compromissos atuais - que ainda serão divulgados em 2019. Esse conteúdo demonstra que há realmente preocupação em continuar os negócios por muito tempo, porém, com mais responsabilidade mediante à sociedade e ao meio ambiente, de modo que favoreça impactos positivos por meio de seu *core business*. É possível afirmar a existência dessa preocupação porque houve uma extensa análise do impacto da empresa, incluindo seus produtos, serviços, contribuições para sociedade e colaboradores, entre outras vertentes; além de uma pesquisa nas melhores práticas bancárias do mundo, para então, decidir quais projetos deveriam ser mantidos e criados.

Um exemplo relevante de sustentabilidade nos negócios do Itaú Unibanco, está relacionado com a área de investimentos. Para acompanhar o impacto de questões ambientais, sociais e de governança corporativa (ESG, na sigla em inglês) nos portfólios de investimentos, a empresa aderiu em 2008, aos Princípios para Investimentos Responsáveis (ONU). Então, a política corporativa do assunto, baseada em tais Princípios, tem como objetivo a proteção dos interesses econômicos de seus clientes, uma vez que as questões ambientais, sociais e de governança podem impactar o valor dos ativos em que são investidos pelo Itaú Unibanco. A empresa também é aderente aos Princípios do Equador, explicitados no item 1.3.

Outro exemplo foi a execução do *Business Challenge*, uma metodologia própria de inovação do banco para acelerar o desenvolvimento de soluções ambientais, a partir da criação de novos produtos e serviços para os clientes pessoa física e jurídica. Ao todo, surgiram 40 ideias que darão origem a dez novos produtos e serviços bancários com foco na transição para uma economia mais verde, além de um plano de comunicação e posicionamento ambiental corporativo que será lançado em 2019.

Os demais temas ligados a sustentabilidade e detalhados no Relatório são: gestão de risco, integridade e ética, satisfação de clientes, transformação digital, experiência do colaborador, diversidade, inclusão e orientação financeira, cidadania corporativa e gestão ambiental.

## **2.4 Reporte para acionistas e investidores**

Um dos objetivos do Relatório é divulgar informações relevantes que conectem não somente aspectos financeiros, mas também sociais, ambientais e de governança, para que os *stakeholders* possam adotar melhores decisões. Por isso, ao longo do material, a empresa reforça a mensagem de que por meio dos negócios, criam valor para a sociedade, acionistas, clientes, colaboradores, fornecedores e sociedade. Em todos os 12 capítulos, são apresentadas as principais frentes de sustentabilidade com resultados não financeiros que provem tal criação de valor.

As informações desse reporte também são utilizadas em reuniões da Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais (Apimec), na qual executivos de empresas apresentam informações das suas companhias em algumas cidades do país. Em 2018, aconteceram 16 reuniões em diversos estados para mostrar informações relevantes que deveriam ser acompanhadas pelos investidores do Itaú para facilitar possíveis consultas sobre oportunidades e riscos do negócio. Destaco a seguir, um dos slides da apresentação feita na última Apimec de São Paulo (SP), que mostra o investimento na sociedade realizado pelo banco entre 2015 e o 1º semestre de 2018:

Figura 2 - slide com informações sobre investimento do Itaú Unibanco na sociedade.



Fonte: Itaú Unibanco (2018)<sup>14</sup>.

Além do Relatório de Sustentabilidade e das reuniões da Apimec, o Itaú Unibanco divulga o Relato Integrado, que é o resumo do Relatório de Sustentabilidade, faz teleconferências trimestrais sobre seus resultados, realiza reuniões institucionais contínuas, que são encontros presenciais com acionistas e possui alguns canais acessíveis permanentemente - caixa de e-mail, Fale Conosco (FQ), site e aplicativo.

O reporte inovador que há no Relatório, é sobre o tema das mudanças climáticas. Em 2018, a *United Nations Environment Programme – Finance Initiative* (UNEP FI) e 15 bancos criaram um grupo de trabalho para discutir formato consistente para divulgação de riscos climáticos em instituições financeiras. Como solução, criaram metodologias que se baseiam na criação de cenários climáticos que alteram o cenário macroeconômico, resultando em impactos financeiros aos clientes e alterando o crédito. Então, nesse mesmo ano, o Itaú Unibanco passou a incluir o tema nos reportes financeiros e não financeiros.

Diferente da Unilever e de outras companhias que não divulgam mais trimestralmente seus resultados porque afirmam estar focados em estratégias de longo prazo, a empresa analisada neste trabalho, continua realizando quatro reportes ao longo do ano, mas enriquece o material com respostas a questionamentos como "quais são seus impactos na sociedade e no meio ambiente e o que você, empresa, faz para ir além da geração de lucro para acionistas?". Mas independente da frequência com que as informações são divulgadas ao mercado, é válido destacar que

<sup>14</sup> Disponível em:

<[https://apimec.mediagroup.com.br/download/apresentacao/2018/Apresentacao\\_Sao\\_Paulo.pdf](https://apimec.mediagroup.com.br/download/apresentacao/2018/Apresentacao_Sao_Paulo.pdf)>. Acesso em: 17 mai. 2019.

A busca pela integridade no ambiente de negócios deve ser constante. Um ponto de partida poderia ser o das organizações assegurarem o acesso a informações de forma transparente e sobre o processo decisório, a diretrizes estratégicas e a grandes decisões de investimento que estão em curso. Funcionários, analistas, investidores e até mesmo candidatos a posições de empregos nessas organizações precisam ter acesso às informações relevantes. (NIGRO, 2017, p. 30)

## 2.5 Ética

No Relatório de Sustentabilidade, há um capítulo dedicado ao tema integridade e ética, que apresenta como principais subtemas o Programa de Integridade e Ética (que será explicado brevemente a seguir), Código de Ética Itaú Unibanco, Código de Relacionamento com Fornecedores, como são realizadas as ações para prevenção à corrupção, a fraudes, a lavagem de dinheiro e ao vazamento de informação e gestão de privacidade e a atuação do *Ombudsman*. A parte final do capítulo revela como é feita a gestão de relacionamento com *stakeholders*: sociedade - por meio do marketing e imprensa; instituições e governo, além das principais iniciativas de engajamento em relação aos clientes, fornecedores, colaboradores, investidores, sociedade e imprensa.

O Itaú Unibanco acredita que para as organizações serem perenes, elas não podem admitir o ganho acima de tudo, pois o sucesso depende da capacidade de liderar com integridade e ética. Então, o banco assume comprometimento com tal forma de liderar - pautada nesses valores, que são a base de toda a organização e das relações com os seus *stakeholders* para assim, ser o banco líder em ter performance sustentável e satisfação de clientes.

Há um comprometimento com altos padrões de conduta, com relacionamentos sustentáveis e com a aderência às normas, leis e regulamentações nos locais que atua. Por tal motivo, existe o "Programa de Integridade e Ética", no qual são tratados os princípios do Código de Ética e diretrizes das práticas de governança da empresa. Sendo esse composto de diversos procedimentos e políticas, formas de monitoramento e canais de comunicação para perguntas e manifestações.

As práticas descritas no Programa são utilizadas para análise e contratação de patrocínios, filiações, parcerias e também no monitoramento das campanhas de comunicação e no relacionamento com a imprensa e com o poder público.

Para reforçar o compromisso do Itaú Unibanco de cooperar com iniciativas tanto nacionais quanto internacionais de prevenção e combate à corrupção, existe a "Política

Corporativa de Prevenção à Corrupção" que engloba todos os administradores, colaboradores e controladores da empresa, além de entidades sem fins lucrativos vinculadas ao banco, clientes, parceiros, fornecedores e demais públicos. Em adicional, nos processos de fusões e aquisições, são feitos *due diligence*<sup>15</sup>, levando em conta a Política.

As campanhas de comunicação do Itaú Unibanco veiculadas nas redes sociais e em outros canais, como televisão e rádio, não trazem integridade e ética como tema central, mas a partir do texto do Relatório, é possível perceber que o assunto permeia todas as atividades da instituição.

A agência Edelman<sup>16</sup> realiza anualmente a pesquisa Edelman *Trust Barometer*<sup>17</sup> que mede a confiança das pessoas em governo, mídia, empresas e ONGs em 27 países - entre eles, Brasil, Estados Unidos, China, México. Na edição 2019, foi constatado que a confiança nas empresas aumentou em 21 dos 26 países pesquisados. No Brasil, especificamente, aumentou apenas um ponto. Ou seja, as empresas que atuam no país - nacionais ou internacionais, tem espaço para aumentar a confiança dos cidadãos perante a elas e uma das formas para que isso seja viabilizado é pela atuação baseada em políticas, análises, monitoramentos e comunicações que sejam orientados pelos princípios de integridade e de ética. Esse crescimento tímido no item da pesquisa não é duvidoso, uma vez que diversas empresas estão envolvidas em casos de corrupção e de lavagem de dinheiro - muitas delas, em mais de um caso. Por isso, é válido destacar que até o momento, o Itaú Unibanco não foi citado em nenhum escândalo.

Mais um fato interessante sobre a empresa, que foi divulgado no Relatório de Sustentabilidade, é que o banco recebeu, em 2018, cinco denúncias sobre suspeitas de atos de corrupção envolvendo agentes privados. Após análise interna, concluíram que duas delas haviam irregularidades envolvendo conflito de interesses, o que resultou na demissão de cinco colaboradores e na rescisão com fornecedores envolvidos.

Nigro (2017) defende para as empresas uma cultura de integridade, ética, governança, segurança e preservação dos negócios e, além disso, sustenta que organizações éticas comuniquem intensivamente sobre sua linha de conduta. Ao menos no Relatório de

---

<sup>15</sup> Estudos e avaliações de riscos de uma empresa alvo de negociação.

<sup>16</sup> Fundada em 1952, por Dan Edelman, é uma agência global de comunicação que visa construir, promover e proteger marcas e reputações de seus clientes. Possui seis mil profissionais alocados em mais de 60 escritórios no mundo.

<sup>17</sup> Disponível em: <[https://www.edelman.com/sites/g/files/aattuss191/files/2019-03/2019\\_Edelman\\_Trust\\_Barometer\\_Brasil\\_Report.pdf?utm\\_source=download](https://www.edelman.com/sites/g/files/aattuss191/files/2019-03/2019_Edelman_Trust_Barometer_Brasil_Report.pdf?utm_source=download)>. Acesso em: 16 mai. 2019.

Sustentabilidade do Itaú Unibanco, esse assunto é exposto com detalhes - desde como é a governança até os resultados do período reportado.

## **2.6 Transparência**

No contexto atual, uma empresa que visa ter relacionamentos saudáveis com seus públicos de interesse precisa considerar transparência para todas as ações que realiza, inclusive na comunicação, além de conhecer as particularidades de cada público. Por isso, é importante que todas as áreas da organização se baseiem não só em responder os questionamentos que lhes cabem, mas sempre avaliar a possibilidade de apresentar mais conteúdos e dados que agreguem conhecimento ao público que será afetado.

No Relatório de Sustentabilidade do Itaú Unibanco, é perceptível a preocupação com relacionamentos transparentes, pautados em leis e políticas internas. Os dois temas que merecem destaque são cidadania corporativa e satisfação de clientes. Para o primeiro, o banco mudou a categorização dos investimentos sociais para aproximar das reais intenções desses - Desenvolvimento e participação local, inovação e empreendedorismo e diversidade. A reclassificação faz sentido para a sociedade (que provavelmente não tem conhecimento sobre o Relatório) se o Itaú Unibanco estiver buscando um novo posicionamento para seus patrocínios, por exemplo, assim como um de seus concorrentes, o banco Santander, faz atualmente: os eventos que apoia são ligados ao tema empreendedorismo.

Já em satisfação de clientes, há uma política que explicita as diretrizes e os princípios que colaboradores e correspondentes bancários devem seguir ao se relacionar com clientes e usuários - desde a oferta até a pós-contratação, permitindo a livre tomada de decisão por parte do cliente em relação ao produto que for mais adequado ao seu interesse. Existe também atuação em parceria com a área de ouvidoria, que fornece dados sobre a visão dos clientes.

Ao que tudo indica, o banco vai buscar com sua nova estratégia de sustentabilidade, a melhor forma de coletar, processar, analisar e distribuir informações de mercado que deem aos seus *stakeholders* condições para melhores decisões e para o aprimoramento da regulação do setor. É uma tarefa importante na medida em que uma boa reputação está diretamente ligada ao que a empresa ou pessoa faz e o que ela fala.

## **2.7 Reputação**

O Itaú Unibanco considera reputação um tema transversal. Desde 2008, é feita uma pesquisa com base na perspectiva do público geral para medir a reputação. No último ano, 2018, o monitoramento incorporou mais *stakeholders* e foram definidos atributos específicos de acordo com a realidade da empresa. A partir do resultado da pesquisa, são feitas análises sobre como planejar ações que priorizem necessidades do negócio e que mitiguem riscos.

O monitoramento é importante para conhecer as percepções de cada público, considerando que essas não necessariamente estão alinhadas com a realidade. Então, podem existir potenciais *gaps* que, ao serem trabalhados por meio de ações que vão além de posicionamento e comunicação, pretendem promover o alinhamento da reputação. Além disso, tal alinhamento, deixa o ambiente mais favorável para implementar estratégias de negócios. De acordo com Marchiori (2016), a preocupação com reputação existirá quando a empresa acreditar que

é de fundamental importância a análise do público – por meio de pesquisas, auditoria, levantamento da cultura organizacional, alto conhecimento do negócio, avaliação dos pontos fracos, fortes, ameaças e oportunidades (MARCHIORI, 2016).

O conhecimento das percepções dos públicos de interesse possibilita um planejamento estratégico de comunicação e é necessário que haja mudança de comportamento institucional e não apenas para os públicos mais críticos. É um planejamento a longo prazo e que faz sentido ao considerar que, por exemplo, há investidores buscando empresas que consideram ações perenes e responsáveis, conforme contextualizado no primeiro capítulo. A base para boas análises, planejamento de ações, inovações em produtos e serviços, transparência e respeito pelos usuários e clientes, entre tantas outras atividades, está em um bom relacionamento entre “empregador” e “empregado”, que será analisado no próximo tópico.

Ainda sobre a reputação de banco tradicional no Brasil, é válido trazer algumas comparações entre Itaú Unibanco e Santander, um dos concorrentes em diversos serviços e produtos.

O Santander é um banco espanhol que tem atividades no Brasil desde 1982 e atualmente é o terceiro maior banco privado instalado no país. No Relatório de Sustentabilidade de 2017<sup>18</sup> - o mais recente até o momento desta monografia, são apresentados diversos temas que permeiam a sustentabilidade e são bem próximos dos temas que o Itaú Unibanco divulga

---

<sup>18</sup> Disponível em:  
<[https://www.santander.com/csgs/Satellite/CFWCSancomQP01/pt\\_PT/pdf/LIBRO\\_SOSTENIBILIDAD\\_2017\\_BRA.pdf](https://www.santander.com/csgs/Satellite/CFWCSancomQP01/pt_PT/pdf/LIBRO_SOSTENIBILIDAD_2017_BRA.pdf)>. Acesso em: 22 mai. 2019.

em seu relatório. Inclusive, ambos participam de diversas iniciativas em comum e trazem a criação de valor para os *stakeholders*, comportamento ético e reputação como parâmetros transversais.

Uma vez que esses reportes possuem semelhanças no formato de posicionamento e narrativa, se faz necessário avaliar outros campos comunicacionais nos quais os bancos se diferenciam. Dessa forma, é possível entender parte da reputação deles, ao analisar o que fazem e como divulgam.

Em 2018, o Santander fez algumas mudanças no posicionamento de marca que enfatizaram a digitalização, o atendimento pessoal e o empreendedorismo. Então, alteraram os *sites* institucionais, que passaram a demonstrar os produtos de forma universal e não mais segmentada e lançaram a nova logomarca que busca ser mais moderna a partir do desenho. As propagandas tinham tom provocativos a outros bancos, sempre trazendo a pergunta no final “o que a gente pode fazer por você hoje? ”. Uma das mais polêmicas é a que tratou sobre o cheque especial. Em 30 segundos, o Santander fez um alerta dos riscos do uso do cheque especial, devido aos juros altos, apela para que outras instituições financeiras também sejam transparentes com seus clientes e reforça que é o único banco que possui a vantagem de isentar os 10 primeiros dias de taxas. A propaganda também reforça que o produto se chama “Santander Master” porque não querem enganar o cliente que poderia contratar achando que existe algo de especial. Em 2015, o banco veiculou uma propaganda com o mesmo tom, ironizando a palavra “especial”, mas sem provocar os concorrentes.

Além do posicionamento forte em comunicação massiva, houve inauguração de agências - chamadas de “lojas” e são para atendimento geral, alta renda e agronegócio. Houve reforço de marca com a reinauguração do Farol Santander, edifício conhecido como Banespa, que é um marco histórico da cidade de São Paulo. O Farol Santander e patrocínios aos eventos como São Paulo *Fashion Week*, *Taste Of São Paulo*, Veja Comer & Beber, fizeram parte de uma narrativa sobre empreendedorismo.

Em comparação, no ano passado, o Itaú Unibanco anunciou a compra da XP Investimentos, renovou e inaugurou estações de bicicletas de aluguel, as “laranjinhas”, deu continuidade a campanha de distribuição gratuita de livros infantis - Leia para uma criança, assinou dois compromissos voluntários favoráveis aos homossexuais e finalizou o ano com uma campanha publicitária cuja frase principal era “o que você quer buscar em 2019? ”. Esse novo posicionamento desencadeou em propagandas curtas que divulgavam alguns dos produtos e serviços do Itaú Unibanco, como empréstimo, capital de giro, tesouro direto, teclado Itaú, Minha Finanças (sessão do aplicativo que organiza os ganhos e gastos mensais), entre outros.

Diferentemente do Santander, o Itaú Unibanco, por muitos anos, não se posicionou perante a sociedade usando os seus produtos e serviços como cerne da comunicação. Portanto, a mudança de contexto onde há, por exemplo, cobrança maior por transparência e muitas fintechs (*startups* financeiras) surgindo, como Nubank e XP Investimentos, exige que as empresas tradicionais se reinventem em diversos setores. Então, a comunicação integrada, conforme explicado no item 1.5, se faz cada vez mais necessária para manter ou incluir as organizações nas escolhas dos clientes. A reputação é responsável por traduzir o quanto as empresas são admiradas, confiáveis e estimadas, auxiliando na sobrevivência dos negócios e impactando diretamente neles.

## **2.8 Relacionamento com colaboradores**

O Itaú Unibanco está se adaptando a tendência global para atrair profissionais capacitados que buscam propósito, maior flexibilidade e autonomia dentro do trabalho. Para alcançar esse perfil de pessoas, a empresa revisou processos e políticas para melhorar o dia a dia delas e também criou diversos programas, como a implementação de inovações na forma de recrutar e recepcionar novos colaboradores, incentivando o engajamento e os preparando para atuar de forma mais ágil e produtiva na empresa. Em 2018, foi liberado Wi-Fi para uso pessoal e houve o lançamento da campanha “Vou como sou”, que incentivou os colaboradores a irem vestidos como se sentem mais confortáveis. Além dessas mudanças, houve a simplificação de processos internos para que passasse a existir menos burocracia e mais autonomia. Todas as iniciativas têm objetivo de melhorar a experiência dos colaboradores e aumentar a eficiência das atividades para haver foco na satisfação dos clientes.

O Itaú Unibanco acredita que empregados satisfeitos são de extrema importância para o sucesso e sustentabilidade dos negócios, pois se comprometerem com o atendimento e com a resolução dos problemas dos clientes e estes acabam sendo mais fiéis a empresa. Assim, a empresa aqui analisada procura criar uma espécie de círculo virtuoso: o desenvolvimento de colaboradores é incentivado, eles atingem bons resultados e cria-se valor compartilhado para a sociedade nos países em que atua.

A simplificação de processos e mudança de estratégias que beneficiam os colaboradores, fazem com que eles se sintam ouvidos pela empresa. Quanto mais rápido a organização responder aos estímulos dos seus públicos prioritários, mas principalmente dos colaboradores, maior pode ser a identificação entre os valores dos empregados e do empregador e assim, os demais públicos serão impactados: esse movimento de “dentro para fora” é sobre

criar e manter relacionamentos de qualidade, nos quais existem confiança, competência, comprometimento e credibilidade.

Concordo com Marchiori (2016), no sentido em que o atual contexto demanda existência de relacionamentos que promovam a satisfação de cada indivíduo. Então, a empresa deve estar em consonância com os principais objetivos dos seus públicos de interesse. Faz sentido que áreas de *User Experience* (experiência do usuário) e *Employee Experience* (experiência do colaborador) cresçam nas organizações, porque ambas analisam a interação do usuário e do colaborador, respectivamente, para propor soluções que impactem positivamente a experiência de cada um deles com a empresa.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Na primeira parte deste trabalho abordei o contexto mundial por meio da lente da parcela da sociedade que é mais empoderada sobre a sustentabilidade em diferentes níveis, como os *millennials* e também discorri sobre qual o papel das empresas frente a um cenário repleto de instabilidades e hiperconectado.

Hoje, desenvolvimento sustentável está integrado à responsabilidade social: não haverá crescimento econômico no futuro sem progresso social e sem proteção ambiental. Todos os atores devem ser vistos e tratados com pesos iguais porque estão inter-relacionados, ou seja, há influência de todos sobre todos. Da mesma forma que crescimento econômico não se sustenta sem uma evolução social e ambiental, programas sociais ou ambientais corporativos e até mesmo as empresas não se sustentarão sem equilíbrio e visão de longo prazo.

Consumidores e não consumidores pedem mudanças nas empresas para que haja menos impacto negativo em relação à sociedade e ao meio ambiente; também exigem mais impacto positivo genuíno relacionado ao negócio. Então, no primeiro capítulo, expus diversos dados sobre os *millennials* para comprovar que essa geração tem forte característica de se posicionar em favor de movimentos sustentáveis em suas atribuições como clientes, colaboradores, investidores, entre outras. Grandes corporações, como o Itaú Unibanco, que foi o *case* analisado no trabalho, têm grande poder de capilaridade no país, podendo potencializar seus impactos positivos, além de poder direcionar o fluxo de capitais para setores mais limpos da economia e para projetos de inclusão bancária. Ou seja, empresas que promoverem ações benéficas à sociedade e ao meio ambiente possuem maiores chances de serem atrativas para as novas gerações, como os *millennials*.

As empresas podem fazer parte da mudança que muitos procuram e querem viver, mas constatei que tal mudança de realidade deve ser feita com base em ética e transparência para que sejam criados e mantidos relacionamentos verdadeiros entre os envolvidos. Metas agressivas e *greenwashing* - ato de enganar a sociedade com discurso ecologicamente correto, podem gerar crises que afetam a reputação. Até mesmo o envolvimento em casos que não tenham a ver diretamente com sustentabilidade<sup>19</sup>, fazem com que o discurso sobre melhoria de condições da sociedade e do meio ambiente percam o crédito.

A sustentabilidade pode mover as pessoas em direção ao movimento que envolve necessariamente mais informação, conhecimento, apropriação e ação (de poucos ou muitos),

---

<sup>19</sup> Como por exemplo, contratar um fornecedor que fez algo irregular no passado.

que legitima a licença social das instituições. Essa licença existe quando há confiança, que assim como a reputação, é outro bem muito valioso nos tempos de crise. Então, as empresas precisam de fato falar a verdade sobre o que fazem e se mostrarem preocupadas com os impactos de suas atividades, sejam eles positivos ou negativos.

A pesquisa da Edelman sobre o índice de confiança, apresentada no item 2.5, revelou tendência mundial no crescimento de confiança na figura do “meu empregador”. Nesse mesmo contexto, as pessoas esperam que os CEOs liderem melhorias sociais: 73% dos respondentes brasileiros afirmam que esses executivos deveriam promover mudanças ao invés de esperar que o governo as imponha (13% a mais do que no ano anterior) e 78% acreditam que uma companhia pode tomar atitudes que aumentem os lucros e, ao mesmo tempo, melhorem as condições econômicas e sociais nas comunidades onde atua.

Esse comportamento não é estranho, considerando que o atual governo está liderando ações que mostram descaso com o bem-estar da sociedade e com a preservação da natureza. De acordo com o UOL (2019), por exemplo, a liberação de agrotóxicos para uso em lavouras brasileiras aumentou 42% nos primeiros quatro meses do atual governo na comparação com o mesmo período de 2018. Esse foi o maior volume de liberação de pesticidas da história no país.

Então, concordo com o discurso de Greta Thunberg, exposto no item 1.4, no qual ela diz que os governos não estão preocupados com suas posturas predatórias. Acrescento que deve haver comprometimento genuíno de todos os setores da sociedade - empresas, governos, terceiro setor e sociedade, para que juntos, implementem soluções que beneficiam as partes que necessitam. É assim que os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU foram planejados: é uma agenda em que os assuntos se complementam e por isso, exige atuação em todas as 169 metas para que existam avanços.

Para se adaptar ao futuro, além da parceria entre instituições públicas e privadas, é necessário que as diferentes áreas (fornecedor, *compliance*, riscos, operação, entre outras), sejam integradas para alcançarem melhores soluções para os seus públicos de interesse. E, se há um tempo, a comunicação e seus profissionais atuavam especificamente nos temas tradicionais (publicidade, relações públicas, jornalismos, entre outros), hoje é preciso ir além desses limites para que a comunicação agregue às estratégias que constroem a cultura da sustentabilidade dentro das organizações.

Nesse contexto, a atividade de relações públicas, que sempre foi mais abrangente do que as demais especificidades de comunicação, pode se inserir em áreas que não são essencialmente comunicacionais, uma vez que todos os departamentos se relacionam com um

ou mais público. Ou seja, a atividade de relações públicas pode ir além dos espaços de comunicação e se adaptar às linguagens e comportamentos para entender o *stakeholder*, propondo melhorias no relacionamento.

Na segunda metade do trabalho, avaliei o Itaú Unibanco frente aos principais dilemas trazidos ao longo do trabalho, por meio do Relatório de Sustentabilidade 2018, que foi o objeto de estudo. Esse reporte mostra os detalhes da atuação do banco em todos os temas que permeiam a sustentabilidade. O discurso central é o da geração de valor compartilhado aos seus principais *stakeholders* (colaboradores, clientes, acionistas, investidores, fornecedores, governo e sociedade), devido ao seu alto poder de atuação nos países em que opera. Além disso, há garantia de que os colaboradores e executivos agem com integridade e ética. Ou seja, o Itaú Unibanco está alinhado com as principais demandas da sociedade - ser uma empresa ética, transparente e contribuir para o desenvolvimento sustentável. Não pude concluir que o banco é reconhecido pelas ações de impacto positivo que promove, uma vez que a comunicação institucional e os próprios colabores não reforçam as boas práticas. Por isso, no item 2.7 sobre reputação, analisei também o posicionamento de um dos bancos concorrentes, o Santander.

Além disso, o Relatório de Sustentabilidade do Itaú Unibanco traz uma fotografia do que foi realizado no último ano, diversos indicadores e métricas de projetos e, em alguns casos, reportam o resultado dos dois anos anteriores e a meta para o próximo período. São muitos dados históricos com pouca visão de futuro, o que pode causar certo desconforto para quem lê o material, que não encontra a visão a longo prazo, tanto ressaltada no primeiro capítulo deste trabalho.

Acredito que as empresas e governos não podem continuar agindo igual porque o modo com que a maioria dos negócios são feitos hoje, não vai funcionar por muito mais tempo. Em uma época como essa, de transformações globais, rupturas e descontinuidades, eleva-se a demanda por um novo papel das organizações e das lideranças. O empresário Guilherme Leal, cofundador e copresidente do conselho de administração da Natura & Co, disse, em entrevista ao Valor Econômico (2019) que ele faz “parte de movimentos que procuram trazer a consciência de que os negócios são agente de transformação importantíssimo” e que “é preciso ter bom senso em lidar com as coisas, entender que não é conservar ou produzir, mas conservar e produzir” (LEAL, 2019 apud CHIARETTI, 2019).

Outra mensagem importante deste trabalho, é que todos os setores da sociedade devem aprender com quem está executando projetos inovadores e que agregam valor para os envolvidos. Acima de tudo, também é valioso aprender com os erros e assim, prevenir crises de reputação, que ao meu ver, atualmente, permeiam as demais crises que podem existir -

operacional, *compliance*, segurança da informação, entre outras que ferem os valores da empresa. É necessário que instituições, governos, companhias e pessoas conheçam as questões mais urgentes da sociedade, conforme Harari (2018) as interpreta e ao mesmo tempo, que todos se unam com o objetivo de zelar pela sobrevivência do mundo. Nos próximos passos dessa nossa “missão”, o diálogo será essencial e por isso, o papel da comunicação continuará relevante para, por exemplo, mediar conflitos, permitir a conexão entre as pessoas e expor com transparência, as ações das instituições. Há muitos canais de comunicação e não vejo que esse número vá diminuir, portanto, acredito que o nosso papel é também criar conteúdo relevante e usar os canais para chegar ao público certo, participando das conversas que lhe interessa. Dessa forma, a comunicação estará a serviço dos negócios, será estratégica e não apenas focada no dia a dia, que é mais operacional. Então, o especialista deve ser bom articulador, enxergando além de seu foco - às vezes, é possível encontrar informações complementares no ambiente periférico.

Por fim, reforço que não há outra saída para as empresas que não seja criar relacionamentos respeitosos para gerar confiança e engajamento de seus públicos principais. Não compreender os atributos intangíveis como reputação, transparência e ética, frente à complexidade em que vivemos, levará as organizações à uma irrelevância mercadológica. Lucrar sem cuidar da sua credibilidade não funcionará, bem como promover sua imagem sem focar no crescimento sustentável.

## REFERÊNCIAS

- ADAM, Mariana. **CEO da BlackRock diz aos empresários que há mais vida além dos lucros.** Jornal de Negócios, 19 jan. 2018. Disponível em: <<https://www.jornaldenegocios.pt/trading/detalhe/ceo-da-blackrock-diz-aos-empresarios-que-ha-mais-vida-alem-dos-lucros>>. Acesso em: 23 mai. 2019.
- ALMEIDA, Ana Luisa de Castro. **Reputação e Competitividade: A importância dos ativos intangíveis.** Nov. 2013. Disponível em: <<http://www.b3.com.br/data/files/C2/F1/66/5B/85BF25103A135D25790D8AA8/Reputacao-e-Competitividade-A-importancia-dos-ativos-intangiveis.pdf>>. Acesso em: 16 mai. 2019.
- ANGELOVSKA, Ana. **What's on the Minds of Corporate Communications Execs?** Reputation Institute, 26 fev. 2019. Disponível em: <<https://www.reputationinstitute.com/blog/whats-minds-corporate-communications-execs>>. Acesso em: 29 abr. 2019.
- ARANHA, Lalá. **Quando a má gestão nas crises afeta a reputação corporativa.** In: PRADO, Elisa. Gestão de reputação: riscos, crise e imagem corporativa. Aberje: São Paulo, 2017. P. 16-23.
- BASTOS, Ronaldo. **O fim do poder: Moisés Naim mostra quais são as três revoluções que mudaram a política mundial.** In: Blog Ronaldo Bastos – Direito, Estado e Imaginação Institucional, 20 dez. 2016. Disponível em: <<https://ronaldobastosjr.com.br/2016/12/20/o-fim-do-poder-moises-naim>>. Acesso em: 30 abr. 2019.
- BLOG RICO. **Índice S&P 500: O Que é e Como Investir nas Maiores Empresas Americanas.** 27 jul. 2018. Disponível em: <<https://blog.rico.com.br/indice-sp-500>>. Acesso em: 30 mai. 2019.
- BORGER, Fernanda Gabriela. **Responsabilidade social empresarial e sustentabilidade para a gestão empresarial.** Instituto Ethos, São Paulo, 19 jun. 2013. Disponível em: <<https://www.ethos.org.br/cedoc/responsabilidade-social-empresarial-e-sustentabilidade-para-a-gestao-empresarial/#.XKKt-ShKjIU>>. Acesso em: 4 abr. 2019.
- BOUTILIER, Robert G. e THOMSON, Ian. **Modelling and measuring the social license to operate: Fruits of a dialogue between theory and practice.** 2011. Disponível em: <<https://sociallicense.com/publications/Modelling%20and%20Measuring%20the%20SLO.pdf>>. Acesso em: 13 abr. 2019.
- BRISO, Caio Barreto. **Novos tempos, novos líderes.** In: ABERJE. Revista Comunicação Empresarial. Especial Liderança. Aberje. Edição 103. Ano 28 - Dez. 2018. P. 40-50.
- CAMARGO, Suzana. **“Políticos não vencem eleições se falarem a verdade sobre as mudanças climáticas”, diz jovem ativista, na COP24.** Conexão Planeta, 6 dez. 2018. Disponível em: <<http://conexaoplaneta.com.br/blog/politicos-nao-vencem-eleicoes-se-falarem-a-verdade-sobre-as-mudancas-climaticas-diz-jovem-ativista-na-cop24>>. Acesso em: 2 mai. 2019.

CARLESSO, Aline. **A comunicação da sustentabilidade: um estudo da comunicação com a imprensa da Tractebel Energia S/A.** Disponível em: <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/carlesso-rieffel-a-comunicacao-da-sustentabilidade.pdf>>. Acesso em: 1 mar. 2019.

CASTRO, Gleise de. **Comunicação corporativa: sociedade pauta ação das empresas.** Valor Econômico, São Paulo, 12 dez. 2018. Disponível em: <<https://www.valor.com.br/empresas/6021025/comunicacao-corporativa-sociedade-pauta-acao-das-empresas>>. Acesso em: 6 abr. 2019.

CHASAN, Emily. **Global Sustainable Investments Rise 34 Percent to \$30.7 Trillion.** Bloomberg, 1 abr. 2019. Disponível em: <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-04-01/global-sustainable-investments-rise-34-percent-to-30-7-trillion>>. Acesso em: 29 abr. 2019.

CHIARETTI, Daniela. ‘**Há interesses privados contrários às mudanças**’. Cambridge (EUA), Valor Econômico, 20 mai. 2019. Disponível em: <<https://www.valor.com.br/brasil/6265971/ha-interesses-privados-contrarios-mudancas>>. Acesso em: 21 mai. 2019.

DESIDÉRIO, Mariana. **Nubank chega a 5 milhões de clientes e já é um dos maiores do mundo.** Exame, São Paulo, 27 set. 2018. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/nubank-chega-a-5-milhoes-de-clientes-no-cartao-de-credito>>. Acesso em: 20 abr. 2019.

EDELMAN. 2019 **Edelman Trust Barometer Brasil Report.** Edelman, 2019. Disponível em: <[https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2019-03/2019\\_Edelman\\_Trust\\_Barometer\\_Brasil\\_Report.pdf?utm\\_source=download](https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2019-03/2019_Edelman_Trust_Barometer_Brasil_Report.pdf?utm_source=download)>. Acesso em: 16 mai. 2019.

EDELMAN. **Sobre nós.** Disponível em: <<https://www.edelman.com.br/sobre-nos>>. Acesso em: 2 jun. 2019.

FINK, Laurence. **Carta Anual de Larry Fink a CEOs de 2019: Propósito & Lucro.** BlackRock, 2019. Disponível em: <<https://www.blackrock.com/br/2019-larry-fink-carta-ceo>>. Acesso em: 23 mai. 2019.

FREITAS, M. Ester. **Cultura Organizacional: evolução e crítica.** São Paulo: Thomson, 2007.

FUNKE, Martha. **Porque existem e o que defendem as empresas cidadãs.** Jornalistas&Cia: Especial Empresa cidadã. Jornalistas Editora Ltda, edição 6, 25 mar. 2018.

G1. **Número de ONGs mais que dobrou entre 1996 e 2005 no Brasil, diz IBGE.** Globo Notícias. 18 jun. 2012. Disponível em: <<http://g1.globo.com/natureza/rio20/noticia/2012/06/numero-de-ongs-mais-que-dobrou-entre-1996-e-2005-no-brasil-diz-ibge.html>>. Acesso em: 6 abr. 2019.

GIACOMINI FILHO, Gino e NOVI, Leandro Tadeu. **Comunicação organizacional: transformações frente ao paradigma da sustentabilidade.** São Paulo - v. 14, n. 28, p. 109-118, dez. 2011.

GLOBAL TOLERANCE. *The Values Revolution*. 2015. Disponível em: <<http://crnavigator.com/materialy/bazadok/405.pdf>>. Acesso em: 2 mai. 2019.

GOLOBOVANTE, Maria da Conceição. **Sustentabilidade, cultura e comunicação: triplo desafio para as organizações**. Revista Famecos. 2010.

GOMES, Helton Simões. **Brasil tem 116 milhões de pessoas conectadas à internet, diz IBGE**. G1, 21 fev. 2018. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/tecnologia/noticia/brasil-tem-116-milhoes-de-pessoas-conectadas-a-internet-diz-ibge.ghtml>>. Acesso em: 6 abr. 2019.

GOULART, Maria Teresa. **Como construir e gerenciar marcas sustentáveis**. In: ABERJE. 50 anos Aberje: ensaios e memórias. Organizadores: Paulo Nassar, Hamilton dos Santos, Andre Nakasone; editor Jeferson de Sousa. São Paulo: Aberje, 2018.

HARARI, Yuval Noah. **21 lições para o século 21**. [S.I.]: Companhia das Letras, 30 ago. 2018.

HOROWITZ, Julia. **JPMorgan Chase is investing \$350 million to get workers ready for the future**. CNN Business. 19 mar. 2019. Disponível em: <<https://edition.cnn.com/2019/03/18/business/jpmorgan-future-of-work-investment/index.html>>. Acesso em: 30 abr. 2019.

INTERBRAND. **Marcas brasileiras mais valiosas 2018 ranking**. Interbrand, 2018. Disponível em: <<https://www.interbrand.com/br/best-brands/best-brazilian-brands/2018/ranking/>>. Acesso em: 15 mai. 2019.

ITAÚ Unibanco Holding S.A. **Ciclo Apimec 2018\_SP**. Itaú Unibanco Holding S.A., 2018. Disponível em: <[https://apimec.mediagroup.com.br/download/apresentacao/2018/Apresentacao\\_Sao\\_Paulo.pdf](https://apimec.mediagroup.com.br/download/apresentacao/2018/Apresentacao_Sao_Paulo.pdf)>. Acesso em: 17 mai. 2019.

ITAÚ Unibanco Holding S.A. **Relato de Sustentabilidade 2018**. Itaú Unibanco Holding S.A., 30 abr. 2019. Disponível em: <<https://www.itau.com.br/relacoes-com-investidores/relatorio-anual/2018/pdf/pt/relatorio-de-sustentabilidade-2018.pdf>>. Acesso em: 14 mai. 2019.

ITAÚ Unibanco Holding S.A. **Relato Integrado 2018**. Itaú Unibanco Holding S.A., 30 abr. 2019. Disponível em: <<https://www.itau.com.br/relacoes-com-investidores/relatorio-anual/2018/pdf/pt/relato-integrado-2018.pdf>>. Acesso em: 14 mai. 2019.

KANTAR MEDIA. **Dimension 2019: Comunicação autêntica em um mundo de desconfiança - Alcançando consumidores on-line e off-line**. Kantar Media, 2019. Disponível em: <<https://www.kantarmedia.com/dimension/pt>>. Acesso em: 2 mai. 2019.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. Summus, São Paulo, 2003.

LAURETTI, Lélio. **O princípio da transparência no contexto da governança corporativa**. Instituto Ethos, 13 mar. 2013. Disponível em: <<https://www.ethos.org.br/cedoc/5790/#.XKaYuChKjIV>>. Acesso em: 4 abr. 2019.

LIAN, Henrique. **As empresas e o combate à corrupção**. Instituto Ethos, São Paulo, 26 fev. 2013. Disponível em: <<https://www.ethos.org.br/cedoc/as-empresas-e-o-combate-a-corrupcao/#.XKaYuChKjIV>>. Acesso em: 4 abr. 2019.

LIRA, Adriano. **SXSW 2019: Esther Perel, a terapeuta de casais que ajuda empresas a prosperar**. Época Negócios, 9 mar. 2019. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Tecnologia/SXSW/noticia/2019/03/sxsw-2019-esther-perel-terapeuta-de-casais-que-ajuda-empresas-prosperar.html>>. Acesso em: 21 abr. 2019.

MAGALHÃES, Regi. **Relacionamento com partes interessadas**. Instituto Ethos, São Paulo, 5 fev. 2013. Disponível em: <<https://www.ethos.org.br/cedoc/relacionamento-com-partes-interessadas/#.XKaYuChKjI>>. Acesso em: 4 abr. 2019.

MARCHIORI, Marlene. **A Comunicação interna criando valor para as organizações**. 18 out. 2016. Disponível em: <<http://marlenemarchiori.com.br/2016/10/18/comunicacao-interna-criando-valor-para-as-organizacoes/>>. Acesso em: 20 mai. 2019.

MARCHIORI, Marlene. **Comunicação interna: um olhar mais amplo no contexto das organizações**. Universidade Estadual de Londrina, Londrina, PR, 2008. Disponível em: <[http://www.uel.br/grupo-estudo/gecorp/backup-03-10-2012/publicacoes/Marchiori,\\_M.\\_-\\_Comunicac\\_o\\_interna\\_um\\_olhar\\_mais\\_amplo\\_no\\_contexto\\_das\\_organizac\\_es.\\_2008.\\_Trabalho\\_apresentado\\_no\\_X\\_Congreso\\_Latinoamericano\\_de\\_investigacion\\_de\\_La\\_comunicacion.pdf](http://www.uel.br/grupo-estudo/gecorp/backup-03-10-2012/publicacoes/Marchiori,_M._-_Comunicac_o_interna_um_olhar_mais_amplo_no_contexto_das_organizac_es._2008._Trabalho_apresentado_no_X_Congreso_Latinoamericano_de_investigacion_de_La_comunicacion.pdf)> Acesso em: 7 abr. 2019.

MARCHIORI, Marlene. **Engajamento interno: valor primordial na gestão de reputação**. In: PRADO, Elisa. Gestão de reputação: riscos, crise e imagem corporativa. Aberje: São Paulo, 2017. P. 138-150.

MARCHIORI, Marlene. **Os desafios da comunicação interna nas organizações**. Conexão - Comunicação e Cultura, UCS, Caxias do Sul, v. 9, n. 17, 2010.

MARQUES, Vânia de Lourdes; HACON, Sandra e VINHA, Valéria da. **Princípios do Equador e o sistema financeiro - ferramentas para a gestão socioambiental brasileira**. Rio de Janeiro. 2005.

MIRRA, Bruno. **Empresa B: um sistema de negócio sustentável**. Ecycle. Disponível em: <<https://www.ecycle.com.br/1959-empresa-b-sistema-b>>. Acesso: 4 abr. 2019.

NAÇÕES Unidas Brasil. **Seis coisas que você precisa saber sobre a Assembleia Geral da ONU**. Nações Unidas Brasil, São Paulo, 20 set. 2018. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/seis-coisas-que-voce-precisa-saber-sobre-a-assembleia-geral-da-onu/>>. Acesso em: 28 mai. 2019

NAÇÕES Unidas Brasil. **Transformando Nossa Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável**. Nações Unidas Brasil, 3 out. 2015. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>>. Acesso: 4 abr. 2019.

NAÍM, Moisés. **O fim do Poder**. [S.l.]: LeYa, 1 nov. 2013.

NALINI, José e NASSAR, Paulo. **É preciso rediscutir o licenciamento social.** Correio Braziliense, Brasília, 12 abr. 2019.

NEVES, Sofia. **Com 15 anos e sem papas na língua: o discurso demolidor de Greta na Cimeira do Clima.** Público P2, 18 dez. 2018. Disponível em: <<https://www.publico.pt/2018/12/18/p3/noticia/com-15-anos-e-sem-papas-na-lingua-o-discurso-demolidor-de-greta-na-cimeira-do-clima-1855129>>. Acesso em: 2 mai. 2019.

NIGRO, Paulo. **A visão do CEO sobre a gestão de riscos.** In: PRADO, Elisa. Gestão de reputação: riscos, crise e imagem corporativa. Aberje: São Paulo, 2017. P. 24-32.

PEIXOTO, Marina. **Relacionamentos transparentes.** In: ABERJE. Revista Comunicação Empresarial. Especial Liderança. Aberje. Edição 103. Ano 28 - Dez. 2018. P. 28-32.

PRNewswire. **A geração Z quer mais ação para um futuro sustentável, revela a pesquisa global da Masdar.** Exame, 16 nov 2016. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/releases/a-geracao-z-quere-mais-acao-para-um-futuro-sustentavel-revela-a-pesquisa-global-da-masdar/>>. Acesso em: 2 mai. 2019.

RAMOS, Leonardo. **População global da geração Z superará os millennials já em 2019.** Portal Panrotas, 22 ago. 2018. Disponível em: <[https://www.panrotas.com.br/mercado/pesquisas-e-estatisticas/2018/08/populacao-global-da-geracao-z-superara-os-millennials-ja-em-2019\\_158139.html](https://www.panrotas.com.br/mercado/pesquisas-e-estatisticas/2018/08/populacao-global-da-geracao-z-superara-os-millennials-ja-em-2019_158139.html)>. Acesso em: 5 abr. 2019.

REDAÇÃO Nubank. **#AstericoNão: Nubank inicia movimento por transparência na comunicação.** Blog Nubank, São Paulo, 25 mar. 2019. Disponível em: <<https://blog.nubank.com.br/asterisconao/>>. Acesso em: 20 abr. 2019.

**REPUTATION INSTITUTE. Panorama e Tendências de Reputação Corporativa em 2018.** Reputation Institute, 2018. Disponível em: <<https://www.reputationinstitute.com/sites/default/files/pdfs/2018-Brazil-RepTrak.pdf>>. Acesso em: 16 mai. 2019.

ROSA, Mário. **A reputação sob a lógica do tempo real.** In: Organicom: revista brasileira de comunicação organizacional e relações públicas. Ano 4, nº 7 (2º semestre de 2007). São Paulo: Gestcorp - ECA - USP, 2007.

ROSSETTI, Gislaine R. **A ação comunicativa na sustentabilidade organizacional.** In: KUNSCH, Margarida M. Krohling; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes (Org.). A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações. São Caetano do Sul (SP): Difusão, 2009. p. 125-131.

SALAS, Javier. **O cérebro revela o truque das notícias virais.** El País, 1 mar. 2017. Disponível em: <[https://brasil.elpais.com/brasil/2017/02/27/ciencia/1488196723\\_387049.html?utm\\_source=meio&utm\\_medium=email](https://brasil.elpais.com/brasil/2017/02/27/ciencia/1488196723_387049.html?utm_source=meio&utm_medium=email)>. Acesso em: 6 abr. 2019.

SANFELICE, Ricardo. **Outra revolução cultural.** In: ABERJE. Revista Comunicação Empresarial. Especial Liderança. Aberje. Edição 103. Ano 28 - Dez. 2018. P. 16-20.

SANTA CRUZ, L. **O lugar da comunicação na sustentabilidade.** Revista Desafio Sustentável, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, 2009, p. 1-10.

SANTANDER. **Relatório de Sustentabilidade 2017.** Santander, 2018. Disponível em: <[https://www.santander.com/csgs/Satellite/CFWCSancomQP01/pt\\_PT/pdf/LIBRO\\_SOSTENIBILIDAD\\_2017\\_BRA.pdf](https://www.santander.com/csgs/Satellite/CFWCSancomQP01/pt_PT/pdf/LIBRO_SOSTENIBILIDAD_2017_BRA.pdf)>. Acesso em: 22 mai. 2019.

**SANTANDER Master.** Publicado por Santander Brasil. 29 jun. 2018. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=AWRQ5IZwBMU>>. Acesso em: 22 mai. 2019.

**SISTEMA B. Como posso aderir.** Disponível em: <<https://sistemab.org/br/como-posso-aderir-empresab/>>. Acesso em: 4 abr. 2019.

SIVIERI, Ana Laura. **O propósito de uma marca.** In: ABERJE. Revista Comunicação Empresarial. Especial Liderança. Aberje. Edição 103. Ano 28 - Dez. 2018. P. 22-26.

SOBRINHO, Wanderley Preite. **Com Bolsonaro, liberação de agrotóxicos cresceu 42%, diz estudo.** UOL, São Paulo, 17 mai. 2019. Disponível em: <[https://noticias.uol.com.br/meio-ambiente/ultimas-noticias/redacao/2019/05/17/com-bolsonaro-liberacao-de-agrotoxicos-cresceu-42-diz-estudo.htm?utm\\_campaign=resumo-manca&utm\\_content=link-relacionado&utm\\_medium=email&utm\\_medium=email&utm\\_source=newsletter&utm\\_source=newsletter](https://noticias.uol.com.br/meio-ambiente/ultimas-noticias/redacao/2019/05/17/com-bolsonaro-liberacao-de-agrotoxicos-cresceu-42-diz-estudo.htm?utm_campaign=resumo-manca&utm_content=link-relacionado&utm_medium=email&utm_medium=email&utm_source=newsletter&utm_source=newsletter)>. Acesso em: 21 mai. 2019.

SOUZA, Edney. **SXSW Interactive – 2º dia – Pâncreas Open Source, TV flexível e o Fim do Trabalho.** Consultoria Interney, 10 mar. 2019. Disponível em: <<https://interney.net/2019/03/10/sxsw-interactive-2o-dia-pancreas-open-source-tv-flexivel-e-o-fim-do-trabalho/>>. Acesso em: 21 abr. 2019.

STOHR, Greg. **U.S. Supreme Court Rules Against World Bank Arm on Immunity.** Bloomberg, 27 fev. 2019. Disponível em: <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-02-27/u-s-supreme-court-rules-against-world-bank-arm-on-immunity>>. Acesso em: 30 abr. 2019.

**SXSW. SXSW 2019 Programming Trends.** Austin, EUA, 19 mar. 2019. Disponível em: <<https://www.sxsw.com/conference/2019-sxsw-programming-trends/#job-design>>. Acesso em: 21 abr. 2019.

**TÁ se sentindo especial?.** Publicado por Santander Brasil. 8 mai. 2015. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=TELEAPStaVE>>. Acesso em: 22 mai. 2019.

TAYLOR, Jim. **Raising Generation Tech.** Sourcebooks, 1 ago. 2012.

**UNEP Finance Initiative. Princípios para o investimento responsável (PRI).** Iniciativa Financeira do Programa das Nações Unidas para o Meio-Ambiente (UNEP FI), 2019. Disponível em: <<https://www.unpri.org/download?ac=6302>>. Acesso em: 4 abr. 2019.

VEIGA, José Eli da. **Sustentabilidade avança pouco?.** Valor Econômico, 27 mar. 2019.

VIEIRA, Kauê. **Movimento #MeToo tirou 201 homens do poder, aponta levantamento.** Hypeness, 2018. Disponível em: <<https://www.hypeness.com.br/2018/10/movimento-metoo-tirou-201-homens-do-poder-aponta-levantamento/>>. Acesso em: 11 mai. 2019.