

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

MATHEUS HENRIQUE SANTOS HMELIOWSKY

**NARRATIVAS EMPRESARIAIS NA PANDEMIA:  
UMA ANÁLISE DO TODOS PELA SAÚDE**

SÃO PAULO

2021

MATHEUS HENRIQUE SANTOS HMELIOWSKY – 10305113

**NARRATIVAS EMPRESARIAIS NA PANDEMIA:  
UMA ANÁLISE DO TODOS PELA SAÚDE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo para obtenção do título de bacharel em Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas.

Orientador: Professor Doutor Paulo Nassar

SÃO PAULO

2021

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

---

Hmeliowsky, Matheus Henrique Santos  
Narrativas empresariais na pandemia: uma análise do  
Todos pela Saúde / Matheus Henrique Santos Hmeliowsky;  
orientador, Paulo Nassar. - São Paulo, 2021.  
50 p.: il.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Programa  
de Pós-Graduação em / Escola de Comunicações e Artes /  
Universidade de São Paulo.  
Bibliografia

1. novas narrativas. 2. comunicação organizacional. 3.  
relações públicas. 4. organizações. 5. posicionamento  
institucional. I. Nassar, Paulo. II. Título.

659.2

CDD 21.ed. -

HMELIOWSKY, Matheus Henrique Santos. **Narrativas empresariais na pandemia: uma análise do Todos pela Saúde**. 2021, 50p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2021.

Monografia apresentada à Escola de Comunicações e Artes para obtenção do título de bacharel em Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas.

Aprovado em: 29 / 07 / 2021

**Banca Examinadora:**

Orientador: Paulo Roberto Nassar de Oliveira

Instituição: Escola de Comunicações e Artes (USP)

Julgamento: \_\_\_\_\_

Membro da banca: Ana Claudia Pompeu Torezan Andreucci

Instituição: Universidade Presbiteriana Mackenzie

Julgamento: \_\_\_\_\_

Membro da banca: Sushila Vieira Claro

Instituição: Escola de Comunicações e Artes (USP)

Julgamento: \_\_\_\_\_

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à minha mãe, por superar todos os desafios e adversidades que a vida lhe apresentou e ainda assim se esforçar para cuidar de mim e permitir que eu continuasse estudando.

A todos os professores e professoras que já passaram pela minha vida e fizeram com que eu chegasse até aqui. Vocês me ajudaram a crescer e evoluir como pessoa, como estudante e como cidadão, e serei eternamente grato por isso.

À Universidade de São Paulo e à Escola de Comunicações e Artes por contribuírem para que um estudante de baixa renda, vindo da escola pública, pudesse cursar um dos mais qualificados cursos superiores de todo o mundo.

Ao meu mestre e mentor Paulo Nassar, pelo incentivo e suporte durante os anos de graduação e a orientação ao meu trabalho de conclusão. Sua humanidade e companheirismo se destacam mesmo entre os melhores, e me sinto honrado por sua participação em minha trajetória.

*Você diz que tem uma solução de verdade*

*Bem, você sabe*

*Nós amaríamos ver o plano*

**(The Beatles)**

## **RESUMO**

HMELIOWSKY, Matheus Henrique Santos. **Narrativas empresariais na pandemia: uma análise do Todos pela Saúde**. 2021, 50p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Comunicação Social com Habilitação em Relações Públicas) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2021.

Já existiram momentos na história em que organizações interferiam no mundo apenas para atingir seus mais ambiciosos planos de negócio. Uma série de transformações fizeram com que essas mesmas companhias revisassem suas estruturas e assumissem uma posição real como agentes participantes na sociedade. As práticas de relações públicas e comunicação organizacional, em suas diversas aplicações, evoluíram para acompanhar esse processo e contribuíram para gerenciar relacionamentos entre marcas e pessoas, garantindo a evolução das instituições de forma sustentável e funcional. Em 2021, a devastadora pandemia do coronavírus, somada a discussões em torno da sigla ESG, impulsionaram as empresas a fortalecerem suas narrativas institucionais, que estão mais do que nunca pautadas em interesses coletivos para garantir legitimidade e a própria sobrevivência das operações. A presente monografia tem como objetivo refletir sobre esses acontecimentos a partir de revisões conceituais e uma análise do Todos pela Saúde, iniciativa recente do Itaú Unibanco.

**Palavras-chave:** novas narrativas; comunicação organizacional; relações públicas; organizações; posicionamento institucional.

## **ABSTRACT**

There have been times in history when organizations interfered in the world just to achieve their most ambitious business plans. A series of transformations made these same companies to review their structures and assume a real position as participant agents in society. Public relations and organizational communication practices, in its various applications, have evolved to keep up with this process and have contributed to manage relationships between brands and people, ensuring the evolution of institutions in a sustainable and functional way. In 2021, the devastating coronavirus pandemic, along with ESG discussions, pushed companies to strengthen their institutional narratives, which are more than ever based on collective interests as a way to ensure legitimacy and the very survival of operations. This monography aims to reflect on these events from conceptual reviews and an analysis of *Todos pela Saúde*, a recent initiative by Itaú Unibanco.

**Keywords:** new narratives; organizational communication; public relations; organizations; institutional positioning.



## LISTA DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1: Paralelo entre teorias da administração científica e clássica.....   | 13 |
| Figura 2: Comunicação organizacional integrada .....                           | 21 |
| Figura 3: Tópicos abordados pela sigla ESG.....                                | 27 |
| Figura 4: Negócios e Operações do Itaú Unibanco .....                          | 33 |
| Figura 5: Primeira coletiva de imprensa do Todos pela Saúde .....              | 38 |
| Figura 6: Todos pela Saúde no quadro Solidariedade S/A do Jornal Nacional..... | 40 |
| Figura 7: Máscara projetada na estátua do Cristo Redentor .....                | 42 |

## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. INTRODUÇÃO .....</b>   | <b>10</b> |
| <b>2. AS RELAÇÕES PÚBLICAS NAS ORGANIZAÇÕES: HISTÓRIA, CONCEITOS E PRÁTICAS.....</b> | <b>12</b> |
| 2.1. EVOLUÇÃO DAS ABORDAGENS ADMINISTRATIVAS E DE GESTÃO.....                        | 12        |
| 2.2. O SURGIMENTO DAS RELAÇÕES PÚBLICAS .....  | 15        |
| 2.3. AS RELAÇÕES PÚBLICAS NO BRASIL .....  | 18        |
| 2.4. CONCEITOS E PRÁTICAS CONTEMPORÂNEAS DA PROFISSÃO.....                           | 19        |
| <b>3. OS DESAFIOS ORGANIZACIONAIS NA TRANSFORMAÇÃO DA SOCIEDADE .....</b>            | <b>23</b> |
| 3.1. EXCESSO DE INFORMAÇÃO, EXPERIÊNCIA E CULTURA DO CANCELAMENTO .....              | 23        |
| 3.2. ESG E A PRESSÃO POR POSICIONAMENTOS INSTITUCIONAIS.....                         | 25        |
| 3.3. A PANDEMIA DO CORONAVÍRUS.....  | 29        |
| <b>4. ANÁLISE DA INICIATIVA TODOS PELA SAÚDE .....</b>                               | <b>32</b> |
| 4.1. O ITAÚ UNIBANCO NA SOCIEDADE .....  | 32        |
| 4.3. SURGIMENTO E PROPOSTA DO TODOS PELA SAÚDE.....                                  | 36        |
| 4.4. NARRATIVAS E ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO .....                                   | 39        |
| 4.5. RECONHECIMENTO E GANHO DE LEGITIMIDADE .....                                    | 43        |
| <b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>  | <b>44</b> |
| <b>REFERÊNCIAS .....</b>   | <b>47</b> |

## 1. INTRODUÇÃO

Uma das características mais marcantes da humanidade, considerando toda a sua extensão e existência, é a capacidade de se adaptar a adversidades e, com isso, tornar possível a evolução da espécie. Esse desenvolvimento, tão intrínseco ao ser humano, pode ser observado em diversos aspectos da nossa convivência e, mais especificamente, na transformação das instituições que constituem as sociedades modernas.

As empresas como conhecemos hoje mudaram suas práticas e propósitos de maneira considerável no decorrer do século XX, influenciando diretamente a dinâmica do trabalho humano. Longos foram os períodos em que essas organizações surgiam e se consolidavam como elementos superpoderosos na sociedade, tendo absoluta liberdade para satisfazer seus interesses comerciais a custo de grandes – e muitas vezes negativos – impactos gerados sobre seus colaboradores e a natureza. Líderes industriais eram conhecidos por suas vastas riquezas e poder de influência, que se traduziam na construção de impérios pouco preocupados com o bem estar comum e uma manutenção harmônica do corpo social. Foram essas e outras práticas que, censuradas na opinião pública, se mostraram insustentáveis, trazendo à luz a necessidade de reinvenção do modelo de produção capitalista.

Muitos foram os cientistas que contribuíram com tais evoluções, criando diferentes sistemas que hoje servem de base para o estudo da administração de empresas, como é o caso de Frederick Taylor, George Elton Mayo e outros. De teorias clássicas a aprendizados mais recentes, o que se percebe é que o caminho percorrido pelas empresas mudou não apenas suas esteiras de produção e estratégias de negócio, mas também o caráter dos relacionamentos que estabelecem com seus públicos e a posição que assumem diante de novas e constantes demandas da sociedade. Para este fim, teve papel essencial a comunicação e a prática das relações públicas, que alcançaram sua solidez e eficiência ao acompanhar o progresso dos sistemas organizacionais.

Com a democratização da internet, essas pressões externas às organizações aumentaram significativamente. Surge um mundo hiper conectado em que, por meio de redes sociais, fóruns e blogs, indivíduos são empoderados e impelidos a expor suas opiniões a todo momento, com a possibilidade de criarem verdadeiras cruzadas contra pessoas ou grupos que de alguma forma feriram suas preferências e valores – são os chamados “cancelamentos”. Para as organizações, torna-se uma tarefa extremamente complexa e desafiadora, então, atender às necessidades de públicos tão diversos e exigentes. São momentos em que, por sobrevivência, devem manter-se flexíveis o bastante para atender novos princípios da sociedade, mas ainda assim fiéis aos

aspectos que garantem sua singularidade, como forma de fortalecer sua reputação e garantir legitimidade.

Outras variáveis tendem a surgir, cada vez maiores e mais complexas, para testar organizações e demandar delas respostas ágeis e bem elaboradas. Estamos vivenciando, neste momento, o que talvez seja o maior exemplo moderno desse fenômeno: a pandemia da COVID-19, que parou o mundo em 2020 e, um ano e meio depois, ainda não ofereceu margem para ansiarmos por tempos melhores. Em um contexto de crise sanitária e econômica a nível global, empresas foram forçadas a adaptarem suas atividades rapidamente e, agora, a demonstrar o quanto têm a oferecer para ajudar a sociedade a superar esse momento.

Como estudante de uma universidade pública, me senti no dever de dispor do trabalho de conclusão de curso para entender, mesmo que de maneira breve, como as organizações estão gerenciando seus relacionamentos com a sociedade durante um momento tão crítico – e como se utilizam da comunicação corporativa e das relações públicas para concluir com êxito este desafio. A partir disso, dividi a monografia em quatro partes: Na primeira delas, discorro sobre a evolução dos modelos administrativos ao longo do século XX me utilizando de teorias centrais, e como essa evolução serviu de base para que a profissão das relações públicas pudesse se desenvolver, da mesma forma, rumo à práticas mais humanas e integradas à sociedade; No segundo capítulo, apresento e discorro sobre três fenômenos globais que acredito serem variáveis de alto impacto e influência em organizações de todo tipo; No terceiro, faço uma análise da iniciativa “Todos Pela Saúde” a partir das conceituações anteriores, trazendo à luz alguns fatores que explicam a motivação do Itaú Unibanco em criar uma ação desta magnitude; Por fim, concluo o trabalho com as minhas considerações acerca de todo o conteúdo que foi apresentado.

## **2. AS RELAÇÕES PÚBLICAS NAS ORGANIZAÇÕES: HISTÓRIA, CONCEITOS E PRÁTICAS**

### **2.1. EVOLUÇÃO DAS ABORDAGENS ADMINISTRATIVAS E DE GESTÃO**

Para atender a diferentes necessidades e ambições, os seres humanos, enquanto seres sociais, tendem a se agrupar e unir forças naturalmente quando percebem potencial de gerar algum ganho, seja imediato ou a longo prazo. Esse tipo de organização humana alcança caracteres complexos já há milhares de anos, e, nos dias atuais, continua a se desenvolver e se renovar rapidamente para atender os mutáveis anseios da sociedade. A partir de Kunsch, podemos definir o conceito de organização com base em dois aspectos, “o ato e efeito de ‘organizar’, que é uma das funções da administração; e o uso do termo ‘organização’, como expressão de um agrupamento planejado de pessoas que desempenham funções e trabalham conjuntamente para atingir objetivos comuns” (2016, p. 23).

As organizações têm hoje um papel fundamental no funcionamento da sociedade e surgem para atender demandas das mais diversas, em âmbito local, regional, nacional ou global. Ao iniciar sua obra “Introdução à Teoria Geral da Administração”, Chiavenato comenta esse papel elementar das organizações ao dizer que “A vida das pessoas depende intimamente das organizações e estas dependem da atividade e do trabalho daquelas. Na sociedade moderna, as pessoas nascem, crescem, aprendem, vivem, trabalham, divertem-se, são tratadas e morrem dentro de organizações” (2014, p. 8).

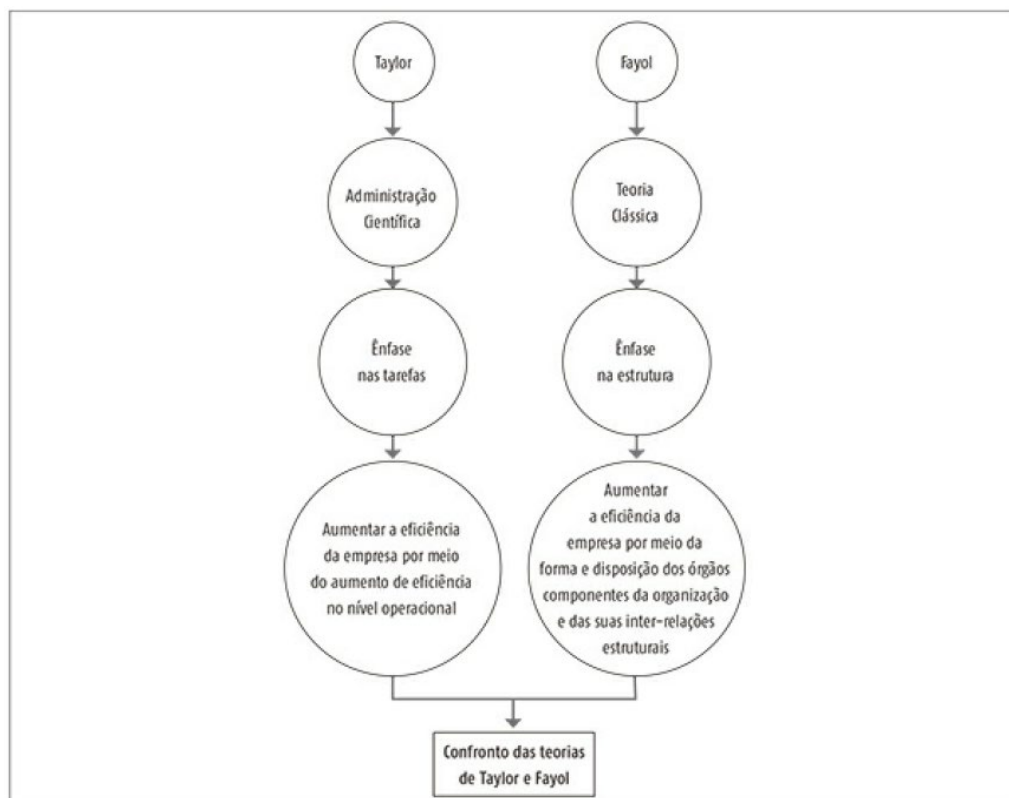
Por mais que se diferenciem em seus tamanhos, escopos, faturamento e outras especificidades relacionadas à sua cultura organizacional, existem linhas de pensamento que são tomadas como referência para o desenvolvimento das práticas de gestão administrativa e organização de linhas de produção em empresas. Neste subcapítulo serão apresentadas, de forma breve, algumas das vertentes clássicas na teoria geral da administração, que oferecem o panorama necessário para compreendermos, com clareza, as mudanças que ocorreram no modo como gestores guiam suas organizações. Ademais, é notável que essas evoluções serviram de apoio para mudanças significativas em outras áreas do conhecimento, como é o caso da comunicação organizacional e das relações públicas.

No contexto da segunda revolução industrial, em que foram protagonistas países como os Estados Unidos, França e Alemanha, houve, em um curto período de tempo, um aumento acelerado no número de organizações e linhas de produção. Esse fenômeno ocorreu de maneira desordenada, fazendo com que surgisse “uma imensa variedade de empresas, com tamanhos diferentes, problemas de baixo rendimento dos recursos utilizados, desperdício, insatisfação

generalizada entre os operários, intensa concorrência, alto volume de perdas por decisões mal formuladas, etc” (CHIAVENATO, 2014, p. 53). Como resposta a esses complexos e até então inéditos desafios, surgem duas linhas de pesquisa e pensamento muito conhecidas e aplicadas nas organizações do período: a Escola da Administração Científica, cuja criação é atribuída ao engenheiro norte-americano Frederick Taylor, e a Teoria Clássica, do francês Henri Fayol.

Em obras publicadas no início do século XX, Taylor apresenta sua teoria científica muito centrada na racionalização do trabalho operário. Para atingir níveis de eficiência mais altos nas organizações, propôs uma rígida divisão de tarefas e a medição minuciosa das atividades que ocorriam na linha de produção. Os pressupostos da administração científica ganharam ainda mais força ao serem aplicados por Henry Ford em suas fábricas de automóveis, cujas técnicas de montagem massivas formam o chamado “fordismo”, que, de acordo com Kunsch, eram predominantes em organizações tradicionais até os anos 1970 (2016, p. 55). Já Fayol, ao desenvolver a teoria clássica, se volta à estrutura das organizações e as conexões que devem ser mantidas entre diferentes departamentos e setores. Cria, também, quatorze princípios gerais da administração que, em sua concepção, seriam necessários para atingir níveis de desempenho satisfatórios. Entre eles, estavam a divisão do trabalho e a criação de um ambiente laboral com forte hierarquia, ordem e disciplina.

Figura 1: Paralelo entre teorias da administração científica e clássica



Fonte: CHIAVENATO (2014, p. 97)

Ambas as teorias contribuíram com a formação das bases para o desenvolvimento da administração de empresas. No entanto, mesmo relevantes nos contextos em que foram criadas, suas concepções mecanicistas e estruturalistas se mostraram incompletas, deixando em segundo plano aspectos que hoje entendemos como fundamentais para um bom funcionamento das organizações. A pouca preocupação direcionada a fatores humanos, por exemplo, é uma das lacunas mais perceptíveis, como menciona Chiavenato:

Tal como aconteceu com a Administração Científica, a Teoria Clássica preocupou-se apenas com a organização formal, descuidando-se da organização informal. O foco na forma e a ênfase na estrutura levaram a exageros. A teoria da organização formal não ignorava os problemas humanos da organização, porém, não conseguiu dar um tratamento sistemático à interação entre pessoas e grupos informais, nem aos conflitos intraorganizacionais e ao processo decisório. (2014, p. 96)

Esse cenário passou a sofrer mudanças com o surgimento da Teoria das Relações Humanas, na década de 1930, influenciada pelos resultados de uma série de pesquisas e testes realizados nos Estados Unidos. O precursor dessa abordagem foi o psicólogo australiano George Elton Mayo, que coordenou experimentos em uma fábrica da Western Electric Company, na cidade de Chicago, conhecidos como a “Experiência de Hawthorne”. Por anos, Mayo e sua equipe colocaram à prova situações que poderiam influenciar o nível de produtividade dos operários. Na primeira fase de testes, tentou-se entender a influência da intensidade e variação de iluminação no ambiente de trabalho, considerando dois grupos de trabalhadores em condições idênticas – com exceção da variável que estava sendo testada. Percebeu-se, com isso, que a produtividade dos operários era afetada mais por fatores psicológicos do que por condições físicas de trabalho (CHIAVENATO, 2014, p. 106).

Essas descobertas geraram ainda novas fases de pesquisa que, uma vez concluídas, produziram os aspectos principais do que se tornaria a abordagem humanista na administração das organizações. Veio à tona, naquele momento, que as relações sociais no ambiente de trabalho eram fundamentais para o aumento da produtividade e bem-estar dos colaboradores, e que deveriam ser estabelecidas não de forma autoritária, a partir da única e absoluta perspectiva gerencial, mas sim levando em conta os sentimentos dos operários, suas percepções sobre o trabalho que era realizado e a criação de incentivos que não se limitassem à recompensas puramente financeiras. Nassar, ao comentar esse tema, diz que a valorização do aspecto humano e colaborativo nas organizações se destaca como o melhor caminho para alcançar a produtividade e o bem-estar social, uma vez que conflitos se traduzem em obstáculos à produtividade (2012, p. 53).

Assim como a Teoria das Relações Humanas, surgem na segunda metade do século XX novas abordagens organizacionais opostas às propostas clássicas, muito determinadas a discutir

e desenvolver tópicos importantes que foram antes negligenciados. Um exemplo notável é o modelo surgido na Toyota, empresa japonesa de automóveis. Segundo Kunsch, o Toyotismo, muito pautado em princípios de eficiência, qualidade, produção enxuta e *just-in-time*,

contribuiu não só para caracterizar um novo formato organizacional, mas para revolucionar os paradigmas tayloristas e fordistas de gestão verticalizada, permitindo que as organizações adotassem novas formas de coordenação de suas funções e atividades, adaptadas à economia global e ao sistema de produção flexível. (2016, p. 56)

A partir dessas e outras contribuições, as organizações passaram a se atentar aos aspectos humanos de seu funcionamento e, também, à sua atuação como sistemas abertos, passíveis de influenciarem acontecimentos na sociedade e serem influenciados pelo que ocorre no ambiente em que estão inseridas.

## 2.2. O SURGIMENTO DAS RELAÇÕES PÚBLICAS

As primeiras atividades que hoje podem ser atribuídas às relações públicas surgiram na segunda metade do século XIX, quando já havia se consolidado a segunda revolução industrial em alguns países. Como nos apresentam Grunig, Ferrari, França (2011, p. 181), “os Estados Unidos, especialmente, são conhecidos como o berço das relações públicas”. Lá, foi muito comum à época existirem organizações que mantinham sua vasta produção às custas de empregados pouco ou nada amparados por direitos trabalhistas. A realidade desses trabalhadores envolvia excessivas horas dedicadas a tarefas repetitivas, realizadas em ambientes insalubres e contando com raras pausas para descanso.

Essas grandes indústrias eram lideradas por homens de negócios pouco preocupados em construir relações saudáveis e sustentáveis com seus públicos estratégicos e o meio ambiente, de onde extraíam todos os recursos necessários para alcançar seus propósitos econômicos. Grunig, Ferrari, França (2011, p. 181) citam esses atores como *robber barons*, ou “barões ladrões”, “empresários sem escrúpulo que se tornaram milionários à custa da exploração da população trabalhadora”. Alguns conhecidos nomes, símbolos dessa classificação, são John Davison Rockefeller, John Rockefeller Jr. e William Henry Vanderbilt, todos magnatas e bilionários norte-americanos.

Os frágeis, assimétricos e muitas vezes abusivos relacionamentos que esses capitalistas mantinham com seus públicos estratégicos não se sustentaram por muito tempo. Como escreve Hebe Wey (1986, p. 29-30, apud NASSAR, 2012, p. 41)<sup>1</sup>, “inicia-se uma pressão dos próprios

---

<sup>1</sup> WEY, Hebe. **O processo de relações públicas**. São Paulo: Summus, 1986.



trabalhadores contra os barões ladrões e surge uma literatura e um jornalismo de denúncia”. Neste momento, alianças sindicais se fortalecem e grupos de operários passam a demandar, imperiosamente, melhorias nas condições que lhe eram proporcionadas, iniciando a conquista de uma série de medidas protetivas e humanitárias que se consolidariam nas décadas seguintes. Esse processo envolveu a organização de greves que, cada vez mais comuns, eram violentamente reprimidas a mando dos capitães da indústria. Um dos episódios mais notáveis foi o chamado Massacre de Ludlow, em que guardas nacionais dos Estados Unidos e oficiais particulares de uma das empresas de John Rockefeller Jr., a *Colorado Fuel and Iron Company*, mataram mais de 20 operários e membros de suas famílias com o intuito de cessar uma paralisação.

Rockefeller Jr., que possuía ampla visibilidade na imprensa, teve sua imagem rechaçada perante a opinião pública a partir do momento em seu nome foi associado àquelas mortes. Surge de imediato a necessidade de recuperar apoio e reconstruir a reputação do magnata com a população geral e outros importantes grupos da sociedade, que poderiam influenciar diretamente a concretização de suas ambições. Segundo NASSAR (2012, p. 41):

É nesse contexto de tensão entre os grandes negócios e a sociedade norte-americana que as relações públicas, no entender de Hebe Wey (1986, p. 17, 29-30), começam a ganhar sua face contemporânea, “no momento em que estruturas arcaicas de lucro pelo lucro, exploração do trabalhador, sonegação e ascensão social dependendo de favoritismos e de um sobrenome” ficam superadas e se tornam obsoletas.

O profissional escolhido para gerenciar a crise de imagem de Rockefeller e recuperar seu relacionamento com os trabalhadores foi Ivy Ledbetter Lee, jornalista considerado um dos pais fundadores das relações públicas. Lee, que já havia passado por grandes redações nova iorquinas, trabalhou como publicitário para diferentes organizações no início do século XX, em grande parte ligadas à indústria do carvão. De acordo com Hiebert, ele enxergava as relações públicas como “a arte de relacionar as ideias e objetivos de alguém ao público, ou a atividade de explicar um grupo da sociedade para outro”<sup>2</sup> e acreditava que, em uma sociedade democrática como a que vivia nos Estados Unidos, “nada poderia acontecer sem a aprovação do público”<sup>3</sup> (1966, p. 113-114, tradução nossa).

A partir disso, o trabalho de Lee consistiu, à princípio, em mediar a atuação da imprensa na cobertura do massacre e influenciar atividades da família Rockefeller para atender o que se esperava dela pela opinião pública, ainda hostil. Enquanto alguns autores comentam a crença

<sup>2</sup> “(...) the art of relating one’s ideas and purposes to the public, or the activity of explaining one group within society to another.”

<sup>3</sup> “(...) nothing could succeed without public approval.”

de Ivy Lee em desenvolver uma comunicação simétrica e fiel à verdade, como é o caso de GRUNIG (1993, p. 151), outros evidenciam controvérsias:

Ele começou por escrever e distribuir aos ex-colegas uma carta de princípios hipócrita, em que prometia dar apenas notícias verdadeiras e estar sempre pronto a atender os jornalistas. Na prática, atuando como fonte, inventou técnicas e procedimentos de influência nas decisões jornalísticas, para divulgar ou deixar de divulgar informações, tendo sempre em vista o objetivo principal de construir a nova imagem pública de Rockefeller. (NASSAR, 2012, p. 43)

Em todo o caso, pode-se dizer que o trabalho de Ivy Lee fez com que diversas das empresas e pessoas que o tinham como assessor conservassem uma boa reputação na percepção de seus públicos, que se perpetuou na memória coletiva. Isso se deu, em grande parte, por sua estratégia de lidar com crises buscando não a distância e o isolamento, mas sim a reaproximação de seus clientes dos públicos atritados e a disponibilização de informações com maior transparência para a imprensa e o restante sociedade. Com isso, sua contribuição para o desenvolvimento das relações públicas foi notória, como comenta Grunig, Ferrari, França (2011, p. 182): “Os resultados do trabalho de Lee constituíram-se em uma mudança paradigmática na forma de gerir as relações das organizações com seus públicos”.

Outra influente figura no desenvolvimento da profissão, considerado pioneiro no campo das relações públicas e publicidade, foi o austro-americano Edward Bernays. Autor da obra *Crystallizing the Public Opinion*, de 1923, dedicou esforços para teorizar as práticas de relações públicas a partir de uma perspectiva muito pautada na manipulação da opinião pública, se utilizando de conceitos nascidos na psicologia<sup>4</sup> e outras ciências sociais. Foi também idealizador da “Engenharia do Consenso” que, de acordo com Grunig, Ferrari, França (2011, p. 183), “consiste em empregar um enfoque cartesiano sobre uma situação determinada por meio da aplicação de práticas e princípios comprovados cientificamente e, assim, gerar o apoio necessário para as ideias empreendidas”.

Além de Lee e Bernays, muitos outros estudiosos tiveram oportunidade de contribuir com a evolução das relações públicas até se tornar a profissão que conhecemos e praticamos hoje. Por todo o mundo formaram-se diferentes vertentes e linhas de pesquisa, que levam em consideração o contexto das organizações em cada país e os aspectos da cultura local, essenciais para o entendimento de públicos estratégicos e a criação de relacionamentos sustentáveis.

---

<sup>4</sup> Edward Bernays foi sobrinho de Sigmund Freud, psiquiatra conhecido pela criação da psicanálise.

### 2.3. AS RELAÇÕES PÚBLICAS NO BRASIL

No Brasil, o marco de surgimento das relações públicas foi a criação de um departamento especializado na empresa canadense The São Paulo Tramway, Light and Power Company Limited, atual ENEL, em 30 de janeiro de 1914 (FARIAS; NASSAR; OLIVEIRA, 2016, p. 153). Por mais de três décadas, a profissão se manteve limitada à setores de empresas estrangeiras, vindo a ser incorporada por companhias nacionais, a começar pelas estatais, somente no período democrático do governo de Getúlio Vargas, a partir de 1951. Em uma análise ampliada, Grunig, Ferrari, França (2011, p. 202) afirmam que “o início da prática das relações públicas nos países da América Latina se deu de uma maneira imposta, com a chegada das empresas multinacionais”.

No contexto brasileiro, esse período foi marcado por investimentos mais consistentes na indústria como um todo, o que não havia ocorrido até então. De acordo com Suzigan (1988, p. 6), foi apenas na década de 50 que o Estado assumiu uma função ativa na estruturação do setor industrial. Como resultado, o mercado brasileiro se tornou mais atrativo e aberto a empresas multinacionais que, ao se estabelecerem, “criaram departamentos de Relações Públicas, replicando a estrutura e características de setores congêneres de suas matrizes” (KUNSCH e NASSAR, 2009, p. 655 apud FARIAS; NASSAR; OLIVEIRA, 2016, p. 153)<sup>5</sup>.

Houve, conseqüentemente, uma natural expansão das práticas de relações públicas no país, o que atraiu profissionais de outras áreas do conhecimento e gerou uma demanda inédita por cursos profissionalizantes. Alguns cursos de curta duração foram realizados ainda na década de 50, apoiados por instituições acadêmicas como a Universidade de São Paulo e a Fundação Getúlio Vargas, e ministrados por convidados estrangeiros. O primeiro curso de graduação voltado para a formação de profissionais de Relações Públicas no Brasil só foi criado na década seguinte, em 1967, na então Escola de Comunicações Culturais da USP (ECC), atual Escola de Comunicações e Artes.

No âmbito legal, a profissão foi regulamentada também em 1967, nos primeiros anos da ditadura militar brasileira, através da Lei nº 5.377, de 11 de dezembro de 1967, e legalizada pelo Decreto-Lei nº 63.283, de 26 de setembro de 1968. Alguns anos depois, foram criados o Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas (Conferp) e os respectivos conselhos regionais (Conrerps), que atuam desde então com a missão de regulamentar e fiscalizar as

---

<sup>5</sup> KUNSCH, Margarida M. Krohling; NASSAR, Paulo. The relationship between the academy and professional organizations in the development of organizational communication. *Management Communication Quarterly*, v. 22, p. 655-662, 2009.

práticas da profissão em todo o país. Outras associações também mantêm papel fundamental no fomento e evolução das relações públicas, em sua pesquisa, prática e ensino, como é o caso da Associação Brasileira de Relações Públicas (ABRP), a Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (ABRAPCORP) e a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE).

## 2.4. CONCEITOS E PRÁTICAS CONTEMPORÂNEAS DA PROFISSÃO

Hoje, ao estudarmos e praticarmos as relações públicas, consideramos que as organizações – sejam elas públicas ou privadas – são “partes integrantes do sistema social global” (KUNSCH, 2016, p. 90). Em outras palavras, podemos dizer que, uma vez que captam da sociedade e do meio ambiente toda a matéria-prima de que precisam para desenvolver seus negócios, sejam recursos naturais ou humanos, devem assumir parte na responsabilidade coletiva de preservação da natureza e defesa de pautas sociais que almejam igualdade e justiça, pilares fundamentais para um desenvolvimento sustentável da humanidade.

Essa perspectiva, no entanto, levou tempo até se tornar consenso entre os profissionais de relações públicas. Houveram períodos, como visto no desenvolvimento histórico da profissão, em que as práticas eram voltadas à manipulação da opinião pública ou apenas a disseminação assimétrica de informações, ignorando *feedbacks* de públicos estratégicos e um envolvimento maior com o ambiente em que as organizações estavam inseridas. Sobre isso, Nassar e Parente comentam que

Independentemente das trombadas éticas dos fundadores e de importantes protagonistas da indústria dos relacionamentos públicos, a razão social da existência das relações públicas e a sua importância para a sociedade e para os inúmeros campos de atividade – entre eles as relações institucionais e governamentais – evoluíram, durante a segunda metade do século XX, para uma perspectiva teórica e prática que abarcou, além dos interesses da empresa, os interesses do público e da sociedade. (2020, p. 23-24)

Essa evolução fez com que as organizações passassem a se constituir mais dinâmicas, flexíveis e atentas a variáveis que possam interferir em seus negócios, gerar conflitos ou até mesmo provocar crises de reputação. E, para obterem êxito, devem contar com profissionais de relações públicas atualizados e muito bem preparados para lidar com contextos altamente voláteis, públicos estratégicos diversos e uma série de variedades culturais, que não representam riscos somente à atividades de empresas multinacionais, uma vez que é perceptível, nos dias de hoje, a pluralidade de hábitos e costumes dentro de um único país ou mesmo a existência de regionalidades expressivas que abrangem populações de menor tamanho.

Existem recomendações que são centrais para que esse trabalho seja feito com eficiência e agilidade, e encontramos algumas delas na Teoria da Excelência de James E. Grunig, professor emérito da Universidade de Maryland, nos Estados Unidos. Após realizar extensa pesquisa em mais de 320 organizações dos Estados Unidos, Canadá e Reino Unido, o pesquisador formulou dez princípios genéricos, divididos em 7 categorias, que, segundo ele, “descrevem as características de departamentos e programas de Relações Públicas e o contexto interno e externo da organização, e demonstram seu valor tanto para a organização como para a sociedade” (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2011, p. 53).

Os três primeiros princípios tratam do empoderamento das relações públicas nas organizações e a importância desses profissionais participarem do processo de tomada de decisão. Para isso, é essencial que seja livre o acesso do departamento de comunicação à coalização dominante da empresa ou que possa reportar diretamente ao CEO, em condições ideais. Isso confere autonomia e agilidade às atividades, contribuindo para a construção de um funcionamento de excelência. Outro fator de grande relevância é a diversidade incorporada nas equipes, que se destacam na medida em que aumentam os esforços para atrair e contratar pessoas de gêneros e etnias diferentes.

Os princípios de número quatro e cinco trazem à luz a importância do setor de relações públicas ser liderado não por alguém que seja apenas competente em suas habilidades técnicas, mas imprescindivelmente por um profissional que esteja apto para desenvolver funções gerenciais. Quando essa situação não se concretiza, “essa direção será determinada por outros membros da coalizão dominante com pouco ou nenhum conhecimento de gerenciamento de comunicação e construção de relacionamentos” (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2011, p. 57).

Já o sexto princípio propõe uma reflexão sobre a comunicação integrada nas organizações. Essa filosofia recomenda uma maior unidade entre diferentes setores de comunicação em empresas, ONGs e outras instituições, em vez de atuarem como segmentos distintos e descentralizados. Para Kunsch, a comunicação integrada

deve constituir uma unidade harmoniosa, apesar das diferenças e das peculiaridades de cada área e das respectivas subáreas. A convergência de todas as atividades, com base numa política global, claramente definida, e nos objetivos gerais da organização, possibilitará ações estratégicas e táticas de comunicação mais pensadas e trabalhadas com vistas na eficácia (2016, p. 150).

Figura 2: Comunicação organizacional integrada



Fonte: KUNSCH (2016, p. 151)

E, como complementa Nassar,

desenvolver relacionamentos num contexto de comunicação integrada, excelente e ética é fundamental para a criação de valor perene para as organizações. Isso é condição importante para a realização de seus objetivos, porque na atualidade os públicos as percebem, avaliam e legitimam por todas as vertentes da comunicação e não só pela mercadológica (2012, p. 64).

Outras variáveis apontadas como fundamentais para a constituição de práticas excelentes envolvem as estratégias de comunicação e relacionamento com públicos que são definidas e utilizadas pelas organizações. De acordo com Grunig, Ferrari, França (2011, p. 37-38), existem quatro modelos que podem servir de base para a criação dessas estratégias: o de “agência de imprensa/divulgação”; “informação pública”; “assimétrico de duas mãos”; e, por fim, o “simétrico de duas mãos”.

Os dois primeiros constituem modelos de mão única, em que o foco dos profissionais é voltado à divulgação de informações e criação de publicidade positiva da companhia para com os grupos que a acompanham. Quando se utilizam desses modelos, as empresas não se preocupam em compreender seus públicos estratégicos e estabelecer diálogo, mas sim formar uma imagem institucional favorável – mesmo que ilusória e equivocada – e usar essa construção

para se blindar dos eventos que ocorrem na sociedade e nos ambientes em que atuam. Foram práticas muito utilizadas no início da profissão das relações públicas e perderam força ao longo das décadas da segunda metade do século XX, se mostrando insustentáveis em grande parte das situações em que há necessidade de gerenciamento de crises e mediação de conflitos.

Já os dois últimos modelos, mais comuns nos dias atuais e algumas vezes postos em prática em uma mesma empresa para contextos diferentes, preconizam um envolvimento maior das organizações com o ambiente em que se situam. Devem, para isso, dedicar esforços e recursos em um entendimento mais detalhado e cuidadoso das características de cada um de seus públicos. A diferença entre ambas está no objetivo final desse entendimento: enquanto o assimétrico utiliza as informações para formular projetos mais assertivos de persuasão, o simétrico ambiciona um equilíbrio entre a organização e a sociedade, representado em relacionamentos transparentes e pautados na ética.

Todas essas concepções representam um conjunto de práticas que, quando executadas por profissionais de relações públicas bem preparados e treinados para tal, podem gerar resultados satisfatórios e agregar valor tanto para as organizações quanto para a sociedade e o meio ambiente como um todo. São fundamentais, sobretudo, quando analisamos os principais desafios que se põe para as empresas na modernidade: uma sociedade global e hiper conectada, a urgência de assumirem responsabilidades para frear a devastação da natureza e, mais recentemente, as crises econômicas, sanitárias e humanitárias provocadas pela pandemia do COVID-19. Todos esses fenômenos constituem obstáculos que devem ser – mais do que superados – confrontados pelas empresas em sua constante busca por legitimidade. E é a temática do próximo capítulo desta monografia.

### 3. OS DESAFIOS ORGANIZACIONAIS NA TRANSFORMAÇÃO DA SOCIEDADE

#### 3.1. EXCESSO DE INFORMAÇÃO, EXPERIÊNCIA E CULTURA DO CANCELAMENTO

Estamos vivendo em uma sociedade profundamente marcada pelo uso intenso e constante da internet e das redes sociais, cuja existência depende diretamente da disponibilidade de acesso a ela – como é o caso do Facebook, Twitter, Instagram e TikTok, plataformas utilizadas por bilhões de pessoas em todo o mundo. Esses hábitos formaram, ao longo dos anos, uma cultura de hiper conexão, sustentada pela infinidade de possibilidades que são apresentadas aos usuários, a todo momento, enquanto utilizam seus computadores e smartphones. Essas possibilidades incluem jogos e atividades voltadas ao entretenimento, conversas e interações com pessoas e o acesso à informação, em uma magnitude nunca antes vista.

É perceptível que, na internet, dados e informações não só se tornaram mais acessíveis, como também passaram a ser ativamente disseminados entre os usuários em grande quantidade e recorrência. Isso contribuiu para o surgimento de uma conjuntura na qual encontram-se tanto aspectos positivos quanto negativos, dignos de entendimento e crítica.

Enquanto fenômeno, a explosão de informações e seus efeitos no ser humano já era discutida muito antes do surgimento e popularização de aparelhos eletrônicos modernos. Ao final da década de 1940, os pesquisadores Paul Lazarsfeld e Robert Merton apresentaram, em seu artigo *Mass Communication, Popular Taste, and Organized Social Action*, uma introdutória, porém fundamental reflexão sobre como os meios de comunicação de massa – à época, nos Estados Unidos, constituídos pelo rádio, cinema e jornais impressos – poderiam influenciar as pessoas e quais seriam os seus respectivos papéis na sociedade moderna. Foi em meio a essa discussão que introduziram o conceito de disfunção narcotizante, estabelecendo uma conexão entre o recebimento excessivo de informações e a passividade ou indisposição de engajar em ações sociais. Segundo os autores,

Exposição a esse fluxo de informação talvez sirva para narcotizar mais do que energizar o leitor ou ouvinte comum. Como um aumento na quantidade de tempo dedicada à leitura e escuta, uma parte menor fica disponível para ação organizada. O indivíduo lê relatos de questões e problemas e talvez até discuta linhas alternativas de ação. Mas essa conexão mais intelectual e remota com a organização social não é ativada. O cidadão interessado e informado consegue se parabenizar por seu estado de alto interesse e informação, e negligencia perceber que se absteve da decisão e ação. (LAZARSELD e MERTON, 1957, p. 464, tradução nossa)<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> “Exposure to this flood of information may serve to narcotize rather than to energize the average reader or listener. As an increasing amount of time is devoted to reading and listening, a decreasing share is available for organized action. The individual reads accounts of issues and problems and may even discuss alternative lines of action. But



Desde então, pudemos observar a difusão da televisão e, mais recentemente, da internet. Assim como os demais meios de comunicação em massa, esses também surgiram com potencial de inibir a ação social ao bombardearem telespectadores e usuários com notícias e conteúdo.

Outros autores também se dedicaram a escrever sobre essa relação, como é o caso de Jorge Bondía no artigo *Notas sobre a experiência e o saber da experiência*, em que discute como a experiência se tornou cada vez mais rara em nossas vidas devido a uma série de hábitos modernos. Apresentando o primeiro desses pontos, diz que

A informação não é experiência. E mais, a informação não deixa lugar para a experiência, ela é quase o contrário da experiência, quase uma antiexperiência. Por isso a ênfase contemporânea na informação, em estar informados, e toda a retórica destinada a constituirmos como sujeitos informantes e informados; a informação não faz outra coisa que cancelar nossas possibilidades de experiência. O sujeito da informação sabe muitas coisas, passa seu tempo buscando informação, o que mais o preocupa é não ter bastante informação. (BONDÍA, 2002, p. 21-22)

Mesmo inertes ao receberem informação em excesso, as pessoas que hoje utilizam a internet regularmente encontram nas redes sociais uma funcionalidade até então inexistente no cinema, rádio, televisão e jornais impressos. A interatividade característica das plataformas digitais faz com que seja muito mais simples, rápido e prático que todos opinem ou se expressem sobre qualquer assunto que lhes é apresentado – e são inclusive incentivados a isso. As opções de curtir, comentar e compartilhar publicações ou mesmo cria-las e divulga-las para um grande público torna possível que esses usuários, altamente informados, tomem algum tipo de ação sobre problemas e questões da sociedade. Quanto mais acesso têm à informação, mais se sentem impelidos a opinar e se posicionar sobre o que ocorre em todo o mundo.

Essa movimentação é muitas vezes limitada ao universo online e, mesmo quando transborda para ações físicas organizadas, ocorre em menor intensidade e proporção. Por si só, o fato de indivíduos expressarem seus pensamentos e valores na internet não necessariamente representa risco para organizações, mesmo quando se constituem opiniões contrárias à suas atividades e existência. Algumas ações que se sustentam nesse contexto são benéficas e contribuem para uma maior participação das pessoas em assuntos que são relevantes coletivamente, como é o caso do ciberativismo. Ao pressionar organizações públicas e privadas por meio das redes sociais, para que atendam novas necessidades e ideais da sociedade, contribuem para alcançar uma convivência mais justa e democrática.

---

this rather intellectualized, rather remote connection with organized social action is not activated. The interested and informed citizen can congratulate himself on his lofty state of interest and information, and neglect to see that he has abstained from decision and action.”

Os verdadeiros desafios surgem com os ruídos nos processos de comunicação virtual. A facilidade de compartilhar informações faz com que essas sejam disseminadas independentemente de serem confiáveis e verídicas, abrindo espaço para interpretações distorcidas e a propagação das preocupantes notícias falsas – ou, como são conhecidas, as *fake news* –, que se tornaram parte integrante das redes sociais nos dias de hoje. O fator determinante é o alcance que determinados tipos de conteúdo recebem ao serem compartilhados ou citados ao mesmo tempo por uma grande audiência, conectando grupos que compactuam com uma determinada visão e que, por conta disso, impulsionam mais e mais o posicionamento inicial.

Como resultado dessa mobilização pouco organizada, algumas marcas e pessoas são acusadas de não seguirem normas da comunidade e recebem por isso uma punição quase imediata, sofrendo ataques e ameaças na internet no que tende a se tornar uma verdadeira cruzada virtual – parte da chamada cultura do cancelamento. Esse fenômeno ganhou atenção por conta de sua repercussão e potencial devastador, principalmente ao atingir e expor indivíduos, que acabam perdendo empregos, se afastando de conhecidos e vivendo às margens da sociedade até se recuperarem dos acontecimentos.

Com organizações, o processo de boicote é semelhante e pode gerar discussões negativas nas redes sociais e impactos comerciais por um longo período de tempo. No entanto, se não houverem situações reais e aparentes de desvio de conduta moral por parte da empresa, dificilmente sua reputação será afetada de maneira irreversível. Em ambos os casos, para prevenir crises e manter relacionamentos positivos com os usuários, é imprescindível que as marcas transmitam clareza em seus posicionamentos e os façam a partir de valores pré-existentes e alinhados aos anseios da sociedade, reforçando assim sua integridade.

### 3.2. ESG E A PRESSÃO POR POSICIONAMENTOS INSTITUCIONAIS

Outros movimentos globais também representam grandes desafios para as organizações, a exemplo da pauta ambientalista e suas ramificações. Com a evolução de pesquisas e estudos científicos, percebeu-se que as atividades humanas, principalmente àquelas voltadas à indústria e produção de energia, têm alto potencial destrutivo com relação à natureza, o que prejudicaria a convivência humana e a tornaria insustentável a longo prazo. Ainda no ano 2000, o então pesquisador e professor da Harvard Medical School Paul R. Epstein escreveu que poucos eram os cientistas que questionavam a existência do aquecimento global e que a comunidade científica, em sua maioria, concordava com as consequências assoladoras que esse aumento acelerado na temperatura poderia gerar (2000, p. 50). No entanto, as descobertas deste campo ainda suscitaram discussões por anos até o tópico ganhar força e ser apoiado por grandes

instituições e governos do mundo todo. Atualmente, a preocupação com o meio ambiente passou a ser tratada também dentro de organizações privadas e se tornou uma variável definitiva na forma como as empresas são vistas pela população e em sua capacidade de gerenciar relacionamentos com públicos estratégicos.

A aproximação das marcas a demandas da sociedade que estão além de seus interesses comerciais surgiu, à princípio, como forma de alinhamento à essa nova conjuntura internacional, que pressiona investidores para que direcionassem seus ativos apenas para negócios comprovadamente éticos e preocupados com o impacto de suas atividades no meio ambiente e na sociedade como um todo. Hoje, o movimento gira em torno da sigla ESG, criada como um conjunto de métricas utilizadas para avaliar o quanto as companhias realmente dedicam esforços e priorizam esses valores, e assim definindo sua aptidão para receber investimentos. Sobre a abrangência da ESG, Galbreath diz que

cobre uma variedade de problemas relacionados ao meio ambiente (mudança climática, uso de energia e água, emissões de carbono), responsabilidade social (princípios justos de comércio, direitos humanos, segurança de produtos, igualdade de gênero, saúde e segurança), e governança corporativa (conselho independente, corrupção e suborno, denúncias e divulgação, proteção de *shareholder*). (2013, p. 530, tradução nossa)<sup>7</sup>

Outros exemplos podem ser vistos a seguir na figura 3. Não há, contudo, uma definição exata do que se enquadraria ou não na avaliação ESG. O que são levados em consideração são os próprios conceitos e a sua aplicabilidade em diferentes contextos e setores.

---

<sup>7</sup> “(...) covers a variety of issues related to the environment (e.g., climate change, energy and water use, carbon emissions), social responsibility (e.g., fair trade principles, human rights, product safety, gender equality, health and safety), and corporate governance (e.g., board independence, corruption and bribery, reporting and disclosure, shareholder protection).”

Figura 3: Tópicos abordados pela sigla ESG



Fonte: (BETHÔNICO, 2021)

Com o incentivo e suporte das iniciativas internacionais, os assuntos relacionados à ESG e a cobrança de atitudes mais social e ambientalmente conscientes de empresas passou do campo institucional, legal e diplomático para níveis mais próximos da população em geral, sendo incorporados no discurso de ativistas e ganhando espaço no imaginário de consumidores, cada vez mais exigentes e apegados à valores intangíveis no momento em que escolhem entre múltiplas marcas e produtos presentes no mercado.

Esse contexto fez com que surgisse uma vigilância mais ativa da sociedade em direção às organizações, colocando em risco não apenas a sua quota de participação no mercado e número total de clientes, mas também – e principalmente – seus relacionamentos com a sociedade, a sua imagem e reputação. Muitas foram as organizações que, ao negligenciarem temas tão relevantes e atuais, foram boicotadas e viraram alvo das ações de cancelamento, comentadas anteriormente.

Naturalmente, visando sua própria sobrevivência em um ambiente que está notavelmente em transformação, as empresas passaram a se antecipar e preparar estratégias e narrativas institucionais mais bem fundamentadas, algo imprescindível para evitar

manifestações e conflitos de maior grau. Sentem agora a necessidade de conquistar e preservar as chamadas LSOs – Licenças Sociais para Operação. Como dissertam Nassar e Parente:

À pressão de manutenção de LSOs soma-se muitas vezes a atitudes de boicote (os “cancelamentos”) por parte dos consumidores do mercado local e global a marcas, produtos, empresas e empresários identificados com devastação ambiental, desrespeito aos direitos humanos, desrespeito à luta das mulheres pela equidade de gênero, ou pelo desalinhamento organizacional com causas antirracistas, de combate à homofobia ou de inclusão de deficientes e membros de comunidades tradicionais, entre outras. (2020, p. 27)

O desafio de sustentar a integridade de uma organização para além das aparências, porém, não é uma tarefa simples, tampouco imediata. É essencial que seja construída com base em valores sólidos e ações reais desenvolvidas a partir destes, criando uma clara narrativa de envolvimento e preocupação com o ambiente em que atuam. Caminhos encurtados, que ainda são insistentemente seguidos, envolvem estratégias arcaicas, que sugerem às empresas formarem um tipo blindagem entre si e a sociedade, visando impedir que características destoantes daquelas exigidas pelo público sejam reveladas. Esse tipo de comportamento é muitas vezes interpretado como forma de abstenção e rapidamente exposto, gerando riscos à reputação.

Uma pesquisa recente desenvolvida pela consultoria de Relações Públicas InPress Porter Novelli<sup>8</sup> com o intuito de melhor compreender o porquê empresas são canceladas obteve resultados que somam a essa discussão. O estudo revelou que as principais ações levadas em consideração pelo público para “descancelar” uma determinada marca são, primeiro, que seja feito um pronunciamento de desculpas (43%), seguido do esclarecimento da situação (41%) e a criação de normas e políticas internas para endereçar as mudanças necessárias (40%). À vista disso, fica ainda mais evidente o quanto as companhias devem, mesmo em períodos de crise, se manter dispostas a dialogar com a sociedade e assumir equívocos, reafirmando seus compromissos por meio de intervenções mensuráveis, como forma de evitar que uma situação semelhante ocorra no futuro.

A vigilância que é exercida sobre as empresas, ampliada pelas redes sociais, não se limita ao que fazem em seus setores de atuação ou aos produtos e serviços que levam ao mercado. Recentemente, tem sido comum a pressão para que organizações e também pessoas físicas, como artistas e políticos, se posicionem ativamente sobre tópicos abordados na sigla

---

<sup>8</sup> A pesquisa *Business of Cancel Culture Study* foi realizada de forma online entre 4 e 6 de dezembro de 2020. Foram coletadas respostas de 1.004 adultos norte-americanos. Disponível em: <https://www.porternovelli.com/findings/the-2021-porter-novelli-the-business-of-cancel-culture-study/>. Acesso em: 05 jun. 2021.

ESG independentemente de sua proximidade ou envolvimento direto com eles. Ao defenderem causas na sociedade, as pessoas buscam nas empresas com as quais se relacionam o apoio necessário para atingir seus objetivos. E, quanto mais importantes forem essas pretensões em termos sociais e ambientais, maior será a reprovação pelo atraso de uma posição institucional clara e direta. Nos dias de hoje o posicionamento é inevitável, e sua ausência pode ser vista como uma quebra de confiança ou abandono da organização em relação a uma parte de seus públicos estratégicos.

Enquanto empenhadas em conhecer e se manterem próximas de seus públicos, as empresas devem buscar solidez em sua construção narrativa institucional. Como defendem Nassar e Parente: “Uma empresa é um grande sistema narrativo. O importante é entender que o sistema narrativo de uma organização é definido por escolhas e decisões técnicas, éticas e estéticas” (2020, p. 20). E é por meio de suas narrativas que as organizações vão transmitir seus valores, seu propósito, sua história e suas pretensões para o futuro. E, assim, se bem trabalhadas, com o suporte de profissionais de comunicação e relações públicas, não encontrarão grandes dificuldades de conviver com os vários e diversos grupos existentes em uma sociedade que tende a passar por transformações constantes.

### 3.3. A PANDEMIA DO CORONAVÍRUS

Estamos perto de completar dois anos do início da pandemia da COVID-19, uma doença altamente transmissível e potencialmente fatal causada pelo coronavírus SARS-CoV-2. Foi detectada pela primeira vez ao final de 2019 na cidade chinesa de Wuhan, e se espalhou para praticamente todos os outros países do mundo em questão de poucos meses. Desde então, fez com que governos tomassem decisões nunca antes vistas como forma de conter o vírus, decretando *lockdowns*, fechamento de fronteiras e medidas de distanciamento social, enquanto a comunidade científica mundial dedica recursos e esforços no desenvolvimento de vacinas e tratamentos.

Segundo Felter e Maizland, vírus como esse são comuns em animais e podem ser transmitidos para humanos. Nos últimos anos, foram responsáveis por alguns surtos, que puderam ser controlados sem tomarem proporções pandêmicas (2021). Já o novo coronavírus, com sua alta taxa de transmissão, fez com que esse período se tornasse um dos mais desafiadores da nossa história como humanidade. Além de gerar uma crise sanitária e econômica a nível global, impactou diretamente a forma como as pessoas interagem umas com as outras e se relacionam. O isolamento social, principal forma de contenção, chegou de

surpresa em uma sociedade profundamente conectada, tirando à força o contato humano com o qual contamos desde o nascimento.

Com a pandemia ainda em curso, é difícil prever quando retomaremos nossos antigos hábitos e quais serão as consequências mais duradouras da crise. O que já é visível, porém, é o quanto essa nova conjuntura atingiu também as organizações, que, em sua maioria, tiveram de revisar planejamentos e formular novas ações em um curto período de tempo.

No âmbito prático, foram pressionadas a inovar toda a sua estrutura tecnológica para permitir que os colaboradores – ou parte deles – pudessem trabalhar de casa, em *home office*, além de construir condições necessárias para que os consumidores, muitos em quarentena, continuassem a acessar seus produtos, serviços e suporte de atendimento. A queda de vendas foi inevitável na maioria dos setores e a comunicação com os diversos públicos da empresa passou a ser uma tarefa fundamental.

Para além dessas mudanças, todo o envolvimento das organizações com a sociedade se tornou algo evidente e central na construção de seus relacionamentos. Em um período tão grave de crise, em que o Brasil, especificamente, conta mais de 500 mil mortes por COVID-19 (ZANINI, 2021), a solidariedade e o apoio de instituições são essenciais para que a sociedade se mantenha unida e determinada na busca por sua recuperação. Esse apoio deve se traduzir, na prática, em ações aplicadas a diferentes contextos: o suporte a colaboradores, levando em consideração o seu aspecto emocional e psicológico; a transparência e a disseminação de informações verídicas sobre a situação, além do combate às *fake news*; o posicionamento institucional frente a embates políticos e ideológicos que retardam a compra de vacinas e colocam em risco a vida dos cidadãos; e o engajamento em ações conjuntas, em sintonia com o poder público, para atender às necessidades mais urgentes que tendem a surgir em um momento como o que vivemos hoje.

É a partir das linhas de ação e pronunciamentos das organizações durante a pandemia que a população pôde conhecer, compreender e se envolver com os valores e propósitos dos negócios. Marcas que demonstraram sensibilidade ao falar sobre as vidas perdidas pela doença e se empenharam em dar suporte às pessoas conseguiram se manter fortes e lembradas pelos consumidores, avaliadas como marcas de alto valor em avaliações e ranks. Em contrapartida, empresas que não souberam comunicar empatia ou simplesmente negligenciaram a situação acabaram percebendo impacto de maior ou menor grau em sua reputação.

Mais do que desenvolver uma estratégia institucional sólida, companhias que se destacaram ao longo da pandemia mostraram não ignorar o que ocorre ao seu redor. Citando Nassar e Parente, em momentos como esse “é necessário evoluir e levar em consideração que

a defesa das demandas empresariais não pode ferir as necessidades coletivas” (2020, p. 29). Em tempos de crise, o que mais se espera é exatamente a união em prol de um bem que vá além do individual, além dos interesses comerciais e voltados puramente ao lucro. Deve ser visto, na verdade, como oportunidade para demonstrar disposição de dar suporte à sociedade – que, inevitavelmente, é o lugar onde estão todos os consumidores e demais públicos estratégicos das empresas, e onde suas atividades ocorrem. Disso podem surgir parcerias, iniciativas sociais e projetos de impacto que terão consequências positivas a longo prazo, consolidando a organização e sua marca no imaginário popular.

Em síntese, compreende-se que estamos vivendo um período imensamente desafiador para organizações, que devem se reinventar e se manter atualizadas sem abandonar seus valores, fundamentais para transmitir legitimidade em meio aos públicos e gerenciar suas licenças sociais para operação. Já existe hoje uma série de empresas, em diferentes setores e tamanhos, que serviriam de exemplo para a discussão aqui exposta. No próximo capítulo da monografia analisaremos um caso específico, da iniciativa Todos Pela Saúde, que foi concebida pelo Itaú Unibanco e teve impacto evidente nos tempos de pandemia. Na análise, será mostrado o processo de organização da iniciativa, a construção de suas narrativas e resultados, e como se relaciona com os conceitos e práticas anteriormente discutidos.



## 4. ANÁLISE DA INICIATIVA TODOS PELA SAÚDE

### 4.1. O ITAÚ UNIBANCO NA SOCIEDADE

Segundo o jornal Valor Econômico (2020), o Itaú Unibanco é atualmente o maior banco privado do país em volume de ativos, operações de crédito, patrimônio e resultados líquidos e a maior instituição financeira da América Latina. Sua história é atrelada ao surgimento de duas organizações distintas e protagonizada por membros de três famílias tradicionalmente conhecidas no mundo da política e dos negócios: Moreira Salles, Villela e Egydio Setúbal.

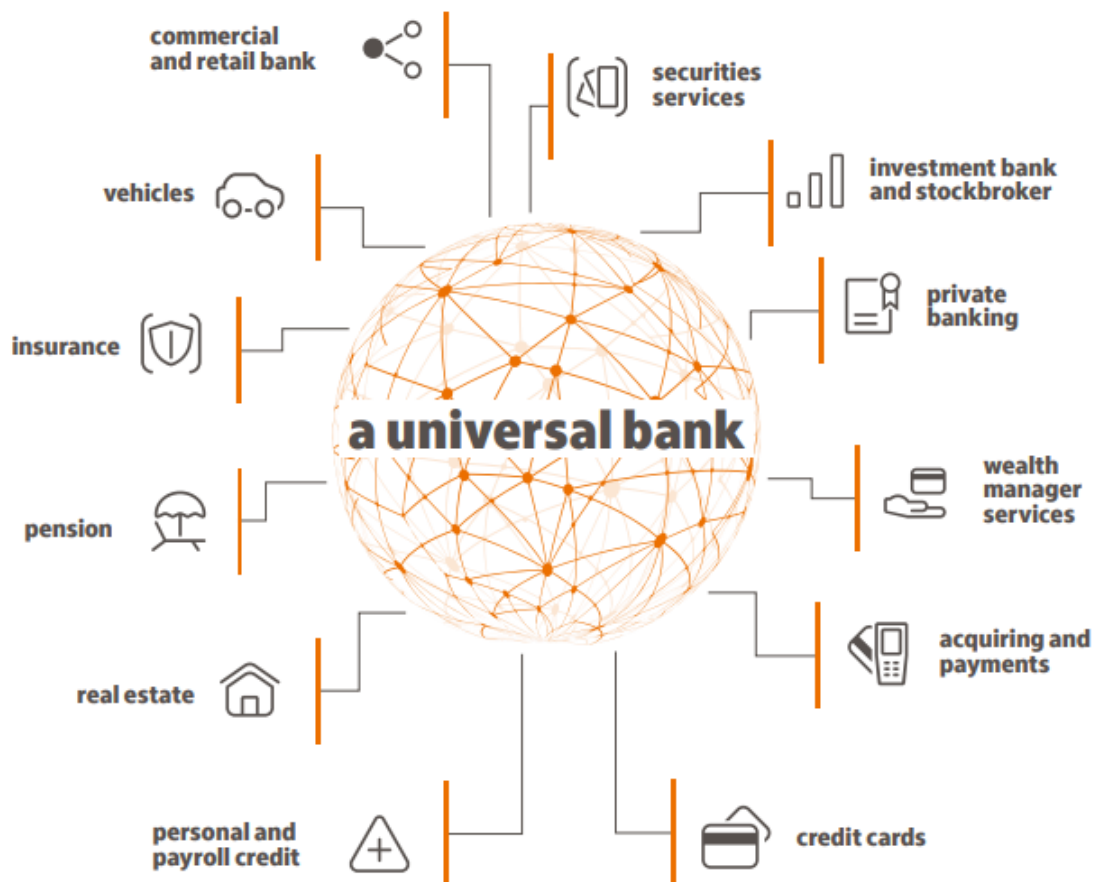
A primeira organização é o Unibanco, criado em 1924 sob o nome de Casa Moreira Salles na cidade de Poços de Caldas, em Minas Gerais – à época um centro regional de produção de café. Em 1940, teve seu nome alterado para Banco Moreira Salles e passou a oferecer serviços financeiros para homens de negócio da indústria cafeeira. A segunda organização, que antecede o Itaú, foi criada em 1943 com o nome de Banco Central de Crédito. Ao longo de décadas, as duas instituições fizeram inúmeras aquisições e parcerias, expandindo suas atividades de forma constante e acelerada nacional e internacionalmente. Em 2008, realizaram uma das maiores fusões de empresas já vistas no Brasil, dando origem ao Itaú Unibanco S.A.

De acordo com o seu relatório integrado de 2020, divulgado anualmente para investidores, o banco Itaú conta com mais de 96 mil colaboradores distribuídos por 18 países das Américas, Europa e Ásia. Com o propósito de ser um banco universal, oferece produtos e serviços diversos, exemplificado na figura 4. Também faz a gestão de múltiplas marcas, que se integram ou se distanciam da marca principal de acordo com a estratégia de cada negócio. São elas: Itaú Unibanco, Itaú Empresas, Itaú Uniclass, Itaú Personnalité, Itaú BBA, Itaú Corretora, Itaú Private Bank, Itaú Asset Management, Itaú Seguros, Itaucard, Hipercard, Credicard, rede, iti, Íon, iupp, iCarros e recovery.

Como instituição, o Itaú tem a missão de “ser um banco líder em performance sustentável e satisfação de clientes” e o propósito de “fomentar o poder de transformação das pessoas”. Sua cultura organizacional é baseada em sete princípios, nomeados de “nosso jeito”:

1. Só é bom para a gente, se for bom para o cliente
2. Fanáticos por performance
3. Gente é tudo para a gente
4. O melhor argumento é o que vale
5. Simples. Sempre
6. Pensamos e agimos como donos
7. Ética é inegociável

Figura 4: Negócios e Operações do Itaú Unibanco



Fonte: Itaú Unibanco Integrated Annual Report (2020)

Para além de seus empreendimentos comerciais, o Itaú Unibanco possui um reconhecido histórico de investir recursos e esforços em causas sociais e culturais. Isso ocorre diretamente, ao direcionar quantias para causas ou projetos específicos, ou por meio de organizações que são de alguma forma atreladas ao banco, mas mantém um escopo de atuação e propósito específicos, como é o caso do Itaú Social, Itaú Cultural, Instituto Unibanco e Espaço Itaú de Cinema, além da parceria institucional que é mantida com o Instituto Ayrton Senna. Suas frentes de atuação voltadas à sociedade também incluem projetos como o Bike Itaú, Itaú Viver Mais e o Cubo Itaú.

Ao todo, o Itaú Unibanco investiu R\$ 1.896.740.000<sup>9</sup> (um bilhão e oitocentos e noventa e seis milhões e setecentos e quarenta mil reais) em 2020 nos setores de Educação, Saúde e longevidade, Inovação e empreendedorismo, Mobilidade, Cultura e Esportes. Mais de 70%

<sup>9</sup> O valor desconsidera incentivos fiscais.

desse valor foi destinado ao Todos Pela Saúde para apoiar frentes de combate ao novo coronavírus no Brasil.

Como organização de capital aberto com atuação internacional, o Itaú Unibanco soma mais de 460 mil acionistas – ou *stockholders*. Por conta disso, mantém um relatório específico para divulgar em detalhes seus projetos e pretensões que se enquadram nas definições da sigla ESG. É por meio deste documento que investidores do mundo todo acompanham a evolução da organização nesses setores e a forma como o banco se relaciona com a sociedade e o meio ambiente.

Os compromissos firmados pelo Itaú foram divididos em quatro categorias, relacionadas à 1) transparência em seus comunicados e relatórios; 2) desenvolvimento do país; 3) impacto positivo por meio de seus negócios; e 4) conduta e forma de atuação. Cada divisão contém planos e suas respectivas metas, que são atualizadas anualmente. Serão aqui discutidos os de maior relevância, considerando sua magnitude, impacto e relevância para o tema da monografia.

Em junho de 2020 foi lançado o Plano Amazônia, uma iniciativa conjunta que conta com a participação dos três maiores bancos privados do Brasil: Bradesco, Itaú Unibanco e Santander. Em nota direcionada à imprensa<sup>10</sup>, é apresentado como “um plano integrado com o objetivo de contribuir efetivamente para o desenvolvimento sustentável da Amazônia” e conta com dez medidas, divididas entre três focos estratégicos, a serem implementadas em sintonia com o poder público federal e local. Os pilares do projeto são:

1. Apoio à conservação ambiental e desenvolvimento da bioeconomia;
2. Investimento em infraestrutura sustentável; e
3. Contribuição para a garantia dos direitos básicos da população.

Sobre a iniciativa, Cândido Bracher, então presidente do Itaú, disse:

Temos presente a nossa responsabilidade como agentes importantes do sistema financeiro e compartilhamos as mesmas preocupações a respeito do desenvolvimento socioeconômico da Amazônia e da conservação ambiental. Acreditamos que os três bancos têm forças complementares e, atuando de forma integrada, vemos grande potencial de geração de impacto positivo na região. (2020)

Ao engajar em uma ação conjunta com dois de seus maiores e mais antigos concorrentes, o Itaú reafirma suas intenções de se envolver com a sociedade brasileira e servir como um agente impulsionador do desenvolvimento do país, mesmo quando é preciso extrapolar suas

---

<sup>10</sup> Disponível em: <https://www.itaunet.com.br/relacoes-com-investidores/Download.aspx?Arquivo=m5pO0ZXtzOcA4zWVuJRsyA==>. Acesso em: 20 jun. 2021.

atividades comerciais e iniciar diálogos inusitados ou desafiadores. Por conta disso, pode ser considerada, na definição de KUNSCH, um sistema aberto. Segundo ela: “Como sistemas abertos, as organizações se relacionam com o ambiente e estão sujeitas a variáveis ambientais independentes que as impulsionam a se ajustar interna e institucionalmente” (2016, p. 61).

Quando consideramos o campo de atuação do Itaú Unibanco, o número de iniciativas voltadas para a sociedade aumenta de forma considerável. Ao gerir recursos dos seus mais de 56 milhões de clientes, assume um compromisso de fazer investimentos conscientes em empresas que seguem os valores presentes na sigla ESG. Além disso, promete fomentar produtos de investimentos que sejam responsáveis e gerem impacto positivo na sociedade e no meio ambiente, e disponibilizar financiamentos em setores que estejam alinhados a esses ideais e dediquem esforços para seu desenvolvimento. Outras ações diretamente relacionadas aos negócios bancários envolvem a educação financeira da população, disponibilização de crédito e incentivo ao empreendedorismo.

No que tange à governança corporativa, o Itaú atua para se prevenir em diversas frentes. Internamente, põe em prática programas de ética e integridade e disponibiliza treinamentos recorrentes para todos os colaboradores, como forma de prepara-los para lidar com questões complexas e de alto risco para o setor bancário, a exemplo de corrupção, lavagem de dinheiro, segurança da informação, proteção de dados e relações com fornecedores. Também aborda, em programas internos, temáticas que são primordiais para a construção de um ambiente corporativo seguro, inclusivo e sustentável. Todos os colaboradores devem assinar um Código de Ética e renovar sua concordância periodicamente. Para atender a dúvidas e denúncias relacionadas a esses assuntos, o banco disponibiliza um canal interno de Ombudsman, que opera como um departamento independente e reporta diretamente ao CEO. Em 13 anos de existência, esse canal recebeu e lidou com mais de 31 mil ligações.

Com o início da pandemia, a organização se viu forçada a transformar seu modelo de trabalho e acelerar o seu processo de desenvolvimento tecnológico, para permitir que a maior parte de seus colaboradores pudesse aderir ao trabalho remoto e permanecer em isolamento social. O Itaú Unibanco, que mantinha uma posição conservadora para práticas desse tipo, permitia que apenas 6 mil de seus colaboradores (6,3%), em 2019, trabalhassem de casa pelo menos uma vez por semana. Ao final de 2020, colocou mais de 56 mil trabalhadores em *home office*, o que representa cerca de 60% do seu quadro total de pessoas. O desafio envolveu questões relacionadas à segurança de informação e a adaptação, principalmente, dos departamentos responsáveis pelo contato e atendimento diretos com os clientes.

Como forma de suporte ao público interno, os executivos do banco passaram a gravar vídeos semanais direcionados aos colaboradores, compartilhando notícias sobre a evolução da pandemia e posicionamentos institucionais da empresa sobre assuntos considerados relevantes. O protagonista dessas comunicações foi o então CEO Cândido Bracher, que pôde transmitir segurança e tranquilidade aos seus subordinados e criar um vínculo inédito, tornado possível pela maior presença das interações digitais como resposta ao isolamento social. Por esse e outros esforços, foi eleito o CEO Comunicador do Ano pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE). Complementar aos vídeos de Cândido e de outros gestores, o Comitê Executivo do Itaú Unibanco também passou a enviar e-mails recorrentes com atualizações e orientações específicas sobre o contexto da pandemia, indicando formas de prevenção e incentivo às vacinações.

Percebe-se, então, que o Itaú Unibanco dedica consideráveis recursos e esforços para criar uma narrativa institucional que evidencie seu envolvimento com a sociedade brasileira e, principalmente, o valor que agrega à mesma, simbolizado por diferentes projetos e compromissos estabelecidos com pautas ESG. O maior e mais recente exemplo desses empenhos é a iniciativa Todos pela Saúde, que será discutida e detalhada nos tópicos que se seguem.

#### 4.3. SURGIMENTO E PROPOSTA DO TODOS PELA SAÚDE

Em 13 de abril de 2020, um mês após o Brasil registrar a primeira morte por COVID-19 (G1, 2020), o Itaú Unibanco lançou o Todos pela Saúde com o objetivo de dar suporte às ações de saúde pública focadas em combater a doença. Com um aporte inicial de R\$ 1.000.000.000 (um bilhão de reais), o banco se projetou como protagonista do setor privado nos esforços em resposta à pandemia e influenciou outras empresas a seguirem o mesmo caminho. Um dia antes do anúncio, Gaspari escreveu uma nota sobre a doação em sua coluna no jornal Folha de São Paulo, afirmando:

Essa será a maior iniciativa filantrópica já ocorrida no Brasil, e sua lembrança ficará gravada na história da pandemia. Para se ter uma ideia do tamanho da doação, estima-se que em 2016 todas as iniciativas filantrópicas de corporações brasileiras somaram R\$ 2,4 bilhões. (2020)

Figura 5: Logo do Todos pela Saúde



Fonte: [www.todospelasaude.org](http://www.todospelasaude.org). Acesso em: 22 jun. 2021.

O anúncio foi feito durante coletiva de imprensa virtual por Cândido Bracher, transmitida ao vivo pelas redes sociais da organização e acompanhada por dezenas de jornalistas de todo o país. Em sua fala, Bracher justificou a iniciativa dizendo que “o Itaú nasceu, cresceu e continuará crescendo no Brasil. E nós precisamos cuidar da nossa casa”<sup>11</sup>, reforçando uma narrativa de envolvimento do banco com a sociedade e geração de impacto positivo. Estavam também presentes os sete membros de um comitê diretivo formado para idealizar as estratégias do programa e decidir o destino de todos os recursos disponíveis. Os especialistas participantes foram:

- Paulo Chapchap, diretor-geral do Hospital Sírio Libanês e Doutor em clínica cirúrgica pela Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo. Foi escolhido como líder entre o grupo de convidados.
- Pedro Ribeiro Barbosa, diretor-geral do Instituto de Biologia Molecular do Paraná (IBMP) e Pesquisador da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz).
- Maurício Ceschin, ex-diretor-presidente da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) e médico gastroenterologista pela Faculdade de Medicina de Santo Amaro.

---

<sup>11</sup> Disponível em: [https://www.youtube.com/watch?v=baU-vo7KWbw&ab\\_channel=Ita%C3%BA](https://www.youtube.com/watch?v=baU-vo7KWbw&ab_channel=Ita%C3%BA). Acesso em: 22 jun. 2021.

- Drauzio Varella, médico oncologista pela FMUSP, escritor, influenciador digital e ex-diretor do serviço de imunologia do Hospital do Câncer.
- Sidney Klajner, Presidente do Hospital Albert Einstein e mestre pela FMUSP.
- Eugênio Vilaça Mendes, Consultor do Conselho dos Secretários de Saúde.
- Gonzalo Vecina Neto, fundador da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) e professor da Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo.

Figura 5: Primeira coletiva de imprensa do Todos pela Saúde



Fonte: <https://youtu.be/baU-vo7KWbw>. Acesso em: 22 jun. 2021.

A formação de um comitê técnico se deu como forma de garantir tanto a eficiência quanto a legitimidade das ações propostas e desenvolvidas pelo Todos pela Saúde, uma vez que o Itaú Unibanco possui pouca ou nenhuma experiência prévia com projetos realizados neste setor. Em relação a escolha dos especialistas, é possível observar alinhamento com a proposta do programa em unir a potência dos campos público e privado e desenvolver ações conjuntas e complementares.

A iniciativa Todos pela Saúde foi fundamentada em quatro pilares estratégicos, que nortearam a atuação do comitê e a destinação dos recursos. Foram eles:

1. Informar: desenvolvimento de campanhas e outras comunicações para incentivar o uso de máscaras, isolamento social e cuidados com higienização das mãos, objetos pessoais e compras.

2. Proteger: mapeamento de demandas e necessidades mais urgentes em estados e municípios quanto a disponibilidade de equipamentos para profissionais de saúde e investimentos para possibilitar testagem em grande quantidade.
3. Cuidar: apoio na estruturação de gabinetes de crise em estados e municípios, capacitação e suporte a profissionais de saúde e investimentos para desenvolvimento e compra de insumos em hospitais.
4. Retomar: desenvolvimento de estratégias para o retorno seguro a atividades sociais e monitoramento de população em situação de risco.

A partir desses eixos, 80% dos recursos do Todos pela Saúde haviam sido direcionados já no primeiro mês de atividade. Os feitos de maior destaque foram a transferência de conhecimento em gestão para apoiar o Sistema Único de Saúde (SUS), o desenvolvimento de um aplicativo para médicos e administradores controlarem o número de leitos e necessidade de materiais e equipamentos, e a construção de dois centros de processamento de testes em parceria com a Fiocruz, além de investimentos diretos na produção e distribuição das vacinas CoronaVac e AztraZeneca no Brasil.

As atividades e comunicações do programa se mantiveram ativas até ser criado, em fevereiro de 2021, o Instituto Todos pela Saúde (ITPS), que dará continuidade às ações iniciais em um caráter mais abrangente e duradouro. Um de seus principais objetivos é a inovação na área de vigilância epidemiológica no Brasil, visando mapear e acompanhar riscos de futuros surtos que possam comprometer a segurança e o bem estar da população.

#### 4.4. NARRATIVAS E ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO

O Todos pela Saúde contou com a participação de colaboradores de diferentes áreas e departamentos do Itaú. Entre eles estavam profissionais de relações públicas, relações institucionais, relações governamentais, publicidade e marketing, responsáveis pela estratégia de comunicação, criação de narrativas e relacionamento com a imprensa. Com uma atuação integrada, baseada em competências variadas e complementares, puderam traçar planos ousados e de grande penetração nas regiões do país e em públicos com diferentes graus de acesso à informação.

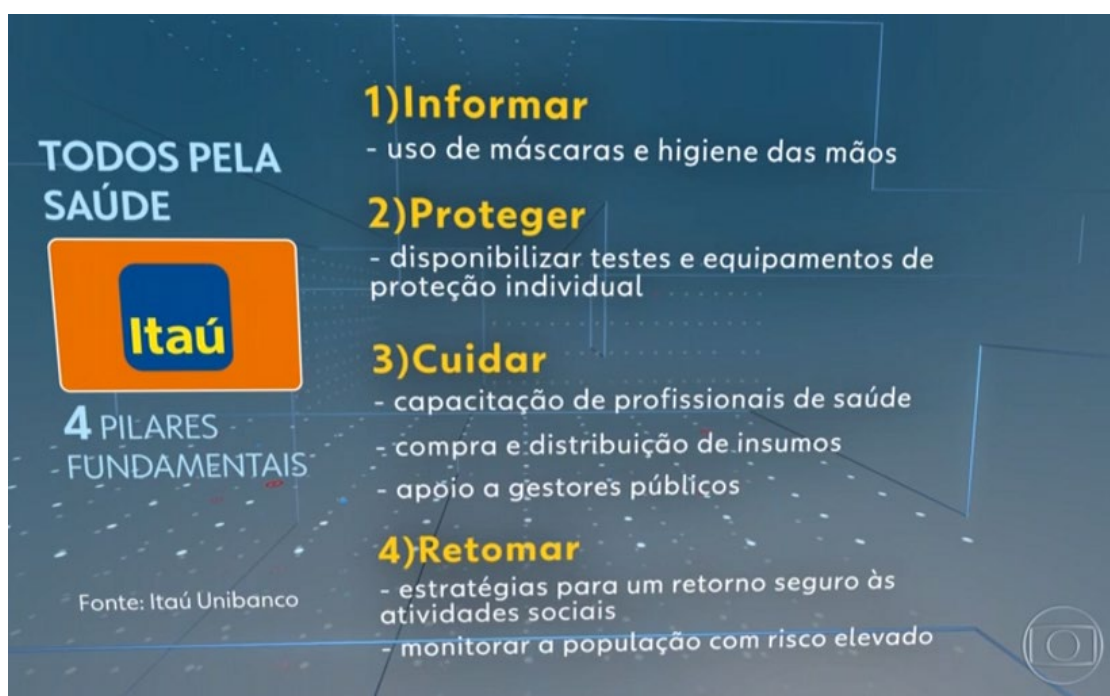
À princípio, em seu lançamento, o Todos pela Saúde foi divulgado como uma iniciativa do Itaú Unibanco, que decidiu manter seu nome e marca expostos nas comunicações e dar ênfase em seu aporte inicial bilionário. Com a ação expressiva e até então inédita no setor privado, o Itaú se projetou como uma empresa protagonista no apoio à sociedade durante a



pandemia e assumiu um compromisso com a população que vai muito além de seu escopo de atuação.

Essa tática se traduziu nas falas de Cândido Bracher na primeira coletiva de imprensa e em outras aparições relevantes, como foi o caso do quadro Solidarietà S/A do Jornal Nacional, na Rede Globo. Pela primeira vez, o telejornal, que seguia um protocolo de não divulgar nomes e marcas de empresas em suas notícias, abriu uma exceção para dar visibilidade às iniciativas de organizações e empresários durante a crise do coronavírus. Na edição de 14 de abril de 2020, o Todos pela Saúde foi a primeira ação divulgada na reportagem, com uma breve fala de Bracher e a descrição dos pilares estratégicos, mostrados na figura 6. Nessa ocasião, não foi utilizado o logo próprio da iniciativa, e sim o do Itaú Unibanco.

Figura 6: Todos pela Saúde no quadro Solidarietà S/A do Jornal Nacional



Fonte: <https://globoplay.globo.com/v/8482558/>. Acesso em: 22 jun. 2021.

No entanto, nas comunicações e campanhas que se seguiram, houve um perceptível distanciamento entre as marcas, a partir do qual o Todos pela Saúde assumiu uma posição mais autônoma ao se apresentar para a imprensa e o público em geral. Em seu site e redes sociais oficiais não menciona o banco com recorrência, a não ser em publicações pontuais e mais específicas sobre parcerias institucionais e doações. No campo de descrição de suas páginas no Facebook, Instagram e YouTube, se define unicamente com a frase: “Especialistas de diferentes áreas da Saúde trabalhando juntos em ações para o combate à Covid-19. 🧐”.

Responsáveis por uma ação de impacto nacional, o time de comunicação do Todos pela Saúde idealizou e levou à público uma série de campanhas e peças de conteúdo para compartilhar as mensagens do pilar estratégico “Informar”. Foram utilizadas redes sociais e meios de comunicações tradicionais, como a televisão e o rádio, para atingir tanto o público em geral quanto grupos mais isolados e em regiões remotas do país.

A primeira grande campanha teve o intuito de incentivar a população a usar máscara, uma das principais medidas preventivas contra a COVID-19. Com o mote “Máscara salva”, o Todos pela Saúde iniciou uma hashtag nas redes sociais e contou com artistas, celebridades e influenciadores para reforçar a conscientização durante um extenso cronograma. Os cantores Ivete Sangalo e Luan Santana gravaram uma música a partir da expressão, que hoje conta com mais de 7 milhões de visualizações no YouTube<sup>12</sup>. Além disso, em uma grande ação simbólica, a estátua do Cristo Redentor, localizada na cidade do Rio de Janeiro (RJ), foi iluminada de forma a simular que estivesse usando uma máscara. Na projeção também foi inclusa a hashtag #MascaraSalva, conforme mostra a figura 7.

Atualmente, a grande maioria da população brasileira é adepta a uma das vertentes religiosas do Cristianismo (BALLOUSSIER, 2020), e a utilização de um monumento tão significativo para incentivar o uso da máscara demonstra conhecimento do público ao qual se direciona a campanha. Como resultado, o Todos pela Saúde teve suas ações reconhecidas e mencionadas em uma série de mídias nacionais e internacionais. Na CNN, Allen Kim publicou:

A enorme estátua do Cristo Redentor que olhou pelo Rio de Janeiro por quase 90 anos exibiu um novo visual neste fim de semana. Uma máscara foi projetada na estátua para promover o autocuidado em meio à pandemia do coronavírus e como uma homenagem aos profissionais da saúde. (2020, tradução nossa)<sup>13</sup>

<sup>12</sup> Disponível em: <https://youtu.be/Alpm9XShSBc>. Acesso em: 23 jun. 2021.

<sup>13</sup> “The massive Christ the Redeemer statue that has overlooked Rio de Janeiro for almost 90 years sported a new look this weekend. A face mask was projected onto the statue to promote self care amid the coronavirus pandemic and as a tribute to healthcare workers.”

Figura 7: Máscara projetada na estátua do Cristo Redentor



Fonte: <https://edition.cnn.com/travel/article/rio-redeemer-statue-trnd/index.html>. Acesso em: 23 jun. 2021.

Dentro do mesmo eixo estratégico, foram publicados vídeos na internet com dicas, orientações e esclarecimentos sobre o uso da máscara e outros tópicos relevantes relacionados à pandemia. O principal ator nessas produções foi Drauzio Varella, membro do comitê diretivo que, além de médico e pesquisador, é também uma pessoa com grande presença na mídia e reconhecimento entre a população. A escolha de Drauzio para o comitê contribuiu de forma estratégica para que as comunicações do Todos pela Saúde alcançassem um número maior de públicos, uma vez que já teve participações em quadros e reportagens da TV aberta e, em seu canal do YouTube, conta com quase 3 milhões de inscritos e 186 milhões de visualizações em seus vídeos. Neles, Drauzio apresenta assuntos técnicos e científicos, do campo da saúde, de forma descontraída e muitas vezes humorística, gerando proximidade com os espectadores.

Com relação aos pilares Proteger, Cuidar e Retomar, as ações de comunicação se voltaram mais para garantir a transparência e prestação de contas sobre a destinação dos recursos e a implementação dos planos inicialmente divulgados. Coletivas de imprensa continuaram a ocorrer com frequência e contaram com a presença da então Vice-Presidente do Itaú Unibanco Claudia Politski, além dos sete membros do comitê diretivo.

#### 4.5. RECONHECIMENTO E GANHO DE LEGITIMIDADE

Nassar e Parente (2020, p. 71) comentam que a opinião pública se forma a partir do modo como as organizações se posicionam em relação aos seus interesses em interface com os interesses dos públicos. Isso é, o quanto levam em consideração o que se passa no ambiente em que estão inseridas e o quanto se empenham em entender as necessidades dos grupos com quem interagem. E, cada vez mais, a sociedade aumenta sua vigilância para que as organizações priorizem esse envolvimento e trabalhem em prol não só de seus interesses comerciais, mas, principalmente, do desenvolvimento coletivo.

Ao investir vastos recursos financeiros e humanos na iniciativa, o Itaú Unibanco buscou atender a esses anseios. Os serviços prestados pelo Todos pela Saúde contribuíram consideravelmente para apoiar o Brasil a lidar com a pandemia do coronavírus, em um momento de múltiplas crises e agravamento de desigualdades. Em contrapartida, criou a oportunidade da organização se posicionar ainda mais próxima da sociedade e reforçar que suas intenções não se limitam ao setor bancário, moldando sua narrativa institucional para se consolidar como uma organização legítima, e ganhando, consequentemente, retornos positivos em reconhecimento, visibilidade e aceitação em meio aos públicos.

Esses ganhos estão exemplificados no grande alcance das comunicações do Todos pela Saúde, que foram mencionadas tanto em mídias nacionais quanto estrangeiras de grande audiência, a exemplo de O Globo, Uol, The Telegraph, AFP, Reuters e The Guardian. Além disso, em maio de 2020, o Itaú foi eleito como a marca mais positiva frente à COVID-19 na visão do consumidor (ROGENSKI, 2020), ficando à frente de empresas populares como Ambev, Magalu, Natura, Uber, Mc Donald's e Google. O estudo entrevistou mais de 9 mil brasileiros entre fevereiro e abril daquele mesmo ano, abrangendo o período de lançamento e ações iniciais do Todos pela Saúde. Ao final do mesmo ano, o Itaú se manteve como a marca mais valiosa do Brasil, segundo a consultoria Interbrand (SUTTO, 2020).

Dados mais específicos sobre como a iniciativa influenciou a forma como o Itaú Unibanco é visto e aceito por seus públicos estratégicos não foram divulgados publicamente. No entanto, os exemplos citados já indicam a contribuição dessa ação para o movimento que a organização tem feito em conquistar sua posição como empresa legítima e no esforço de gerenciar bons relacionamentos com a sociedade e o meio ambiente.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente monografia teve como fim analisar a evolução das organizações e das práticas de relações públicas, de forma a compreender narrativas institucionais modernas que tendem a buscar um maior envolvimento com a sociedade e alinhamento com as pautas da sigla ESG. Para isso, foram utilizados trabalhos de autores tanto do campo da administração de empresas quanto àqueles que estudam a comunicação e suas ramificações organizacionais.

Percebemos que, à época da Segunda Revolução Industrial, as organizações tinham como principal objetivo aumentar rigorosamente sua produtividade para alcançar metas comerciais e financeiras. Não era raro que isso ocorresse às custas dos trabalhadores, que realizavam excessivas horas de trabalho em ambientes insalubres, sem compensação digna. Como resultado, os relacionamentos se tornaram conflituosos e problemáticos entre empresários e operários.

O nascimento das relações públicas acompanhou esse processo de tensão e, desde então, diferentes linhas de ação foram tomadas na tentativa de diminuir os conflitos e recuperar as relações das empresas com seus públicos estratégicos. À princípio, eram utilizadas táticas para manipulação da opinião pública e comunicações unidirecionais, que se mostraram insustentáveis a longo prazo. Isso se deu graças às transformações pelas quais passou a sociedade, que se tornou mais vigilante sobre práticas prejudiciais ao meio ambiente e cujos indivíduos passaram a ter suas opiniões e convicções amplificadas por meio da internet e das redes sociais.

Com o início da pandemia do coronavírus, uma série de novos desafios surgiram junto às crises sanitária e econômica. No Brasil, percebemos desigualdades se acentuarem e iniciativas públicas se mostrarem pouco eficientes na conscientização da população e combate à doença. Esse contexto impulsionou empresas para que reafirmassem seu compromisso com a sociedade e realizassem ações além de seus interesses de negócio.

O Todos pela Saúde, criado pelo Itaú Unibanco, foi uma rápida resposta ao cenário pandêmico e a iniciativa mais expressiva em valores doados pelo setor privado. Sua constituição contribuiu e continua a contribuir para amenizar os impactos do vírus e preparar a população para um retorno seguro à normalidade, assim que possível. Mas, além disso, também serviu para consolidar uma narrativa institucional que já vinha sendo trabalhada pelo banco por anos, em uma tentativa de se posicionar como uma organização que participa ativamente das questões que ocorrem na sociedade e, em consequência disso, legítima e digna de continuar com suas operações perante a opinião pública.

Toda a construção e divulgação da iniciativa corroboraram para reforçar essa narrativa institucional. Em seu lançamento, o Itaú deixou exposta a sua marca e enfatizou o esforço que estava empenhando em apoiar a sociedade, com uma doação bilionária e foco nas maiores urgências do sistema público de saúde. Mas, na continuidade das comunicações, o projeto ganhou autonomia e o nome da organização só voltou a ser mencionado em momentos específicos, evitando assim distorções ou suposições errôneas sobre o propósito da iniciativa.

A formação de um comitê diretivo, composto por especialistas dos setores público e privado, também reforça uma ideia de aproximação e troca entre os dois campos. O Itaú, ao delegar as decisões e estratégias a esse grupo de profissionais, se manteve como mero executor, indicando priorizar o bem estar público e não a centralidade de sua marca na intenção de persuadir o público.

Com uma estratégia sólida e um time formado por profissionais de diferentes campos da comunicação, foi possível desenvolver campanhas e ações de grande alcance, que se mantiveram alinhadas à narrativa principal e contribuíram para disseminá-la e reforça-la entre a população. A participação de celebridades influentes e o protagonismo de Drauzio Varella em vídeos de conscientização possibilitaram o uso de uma linguagem acessível, simples e popular, que foram impulsionadas pelo uso de mídias variadas, como a televisão, rádio e internet, e um cronograma que sustentou as mensagens por meses.

A partir da análise, é possível concluir que esse tipo de narrativa só se tornou possível devido a uma série de mudanças e transformações que ocorreram ao longo do último século: Primeiro, a evolução no campo da administração e nas práticas de relações públicas, que passaram a priorizar o aspecto humano nas organizações e um envolvimento real com o que ocorre fora de seu sistema interno, assumindo serem agentes ativos na sociedade em que atuam; O surgimento de uma conjuntura internacional que cobra de empresas e governos uma atuação mais ética e sustentável, e que conta com o apoio de grandes investidores atentos ao alinhamento dos negócios à sigla ESG; E, por último, a democratização da internet e a possibilidade de indivíduos transformarem suas opiniões em ações reais de vigilância em relação às organizações, que são forçadas a se posicionar sobre o que ocorre na sociedade e construir valores institucionais sólidos, sempre alinhados aos interesses e anseios de seus públicos estratégicos e ao bem estar coletivo.

Por fim, entende-se que cada vez mais organizações devem seguir esse movimento, em âmbito global. A construção de narrativas institucionais que vão além da obtenção de lucro se tornou necessária para a conquista das licenças para operação e a própria sobrevivência dos negócios, que devem encarar consumidores exigentes e se destacar no mercado com estratégias

que não mais se limitam às tradicionais ações de marketing. Se mantém ainda o desafio de entender como o público percebe diferentes esforços nesse sentido e o quanto geram de ganhos em reputação. Uma mensuração cuidadosa dos resultados desse e de outros casos contribuiria com o avanço das práticas de comunicação nas organizações e incentivaria demais instituições a seguirem o mesmo caminho.

## REFERÊNCIAS

BALLOUSSIER, Anna Virginia. Cara típica do evangélico brasileiro é feminina e negra, aponta Datafolha. **Folha de S.Paulo**. Belém, 13 jan. 2020. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/poder/2020/01/cara-tipica-do-evangelico-brasileiro-e-feminina-e-negra-aponta-datafolha.shtml>. Acesso em: 12 jun. 2021.

BETHÔNICO, Thiago. Entenda o que é ESG e por que a sigla virou febre no mundo dos negócios. **Folha de S.Paulo**, Belo Horizonte, 26 jun. 2021. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2021/06/entenda-o-que-e-esg-e-por-que-a-sigla-virou-febre-no-mundo-dos-negocios.shtml>. Acesso em: 28 jun. 2021.

BONDÍA, Jorge Larrosa. Notas sobre a experiência e o saber da experiência. **Revista Brasileira de Educação**, [S.l.], No. 19, p. 20-28, janeiro-abril 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbedu/a/Ycc5QDzZKcYVspCNspZVDxC/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 27 mar. 2021.

CANDIDO Bracher é premiado CEO Comunicador do Ano. **ABERJE**, 2020. Disponível em: <https://www.aberje.com.br/candido-bracher-e-premiado-ceo-comunicador-do-ano/>. Acesso em: 22 jun. 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Manole, 2014.

COLETIVA Itaú Unibanco – Todos pela Saúde. Publicado pelo canal Itaú. Disponível em: [https://www.youtube.com/watch?v=baU-vo7KWbw&ab\\_channel=Ita%C3%BA](https://www.youtube.com/watch?v=baU-vo7KWbw&ab_channel=Ita%C3%BA). Acesso em: 22 jun. 2021.

CORONAVIRUS: Christ the Redeemer ‘wears’ a face mask. **Stuff**. 5 maio 2020. Disponível em: <https://www.stuff.co.nz/travel/destinations/south-and-central-america/121405683/coronavirus-christ-the-redeemer-wears-a-face-mask>. Acesso em: 26 jun. 2021.

EPSTEIN, Paul R. Is Global Warming Harmful to Health? **Scientific American**, [S.l.], Vol. 283, No. 2, p. 50-57, agosto de 2000. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/26058826>. Acesso em: 28 jun. 2021.



FELTER, Claire; MAIZLAND, Lindsay. What You Need to Know About the Coronavirus Pandemic. **Council on Foreign Relations**. 27 mar. 2020. Disponível em: <https://www.cfr.org/background/what-you-need-know-about-coronavirus-pandemic>. Acesso em: 20 jun. 2021.

GALBREATH, Jeremy. ESG in Focus: The Australian Evidence. **Journal of Business Ethics**, [S.l.], Vol. 118, No. 3, p. 529-541, dezembro de 2013. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/42921246>. Acesso em: 11 jun. 2021.

GASPARI, Elio. O ITAÚ UNIBANCO DÁ O EXEMPLO. **Folha de S.Paulo**. São Paulo, p. A8, 12 abr. 2020. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/columnas/eliogaspari/2020/04/declaracao-de-mandetta-sobre-traffic-e-milicia-pode-ser-atribuida-a-sindrome-do-holofote.shtml>. Acesso em: 26 jun. 2021.

GRUNIG, James E. Public Relations and International Affairs: Effects, Ethics and Responsibility. **Journal of International Affairs**, [S.l.], Vol. 47, No. 1, p. 137-162, Summer 1993. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/24357090>. Acesso em: 30 maio 2021.

GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. São Caetano do Sul: Difusão, 2011.

HIEBERT, Ray Eldon. Ivy Lee: “Father of Modern Public Relations”. **The Princeton University Library Chronicle**, [S.l.], Vol. 27, No. 2, p. 113-120, Winter 1966. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/26409644>. Acesso em: 29 maio 2021.

ITAÚ UNIBANCO. 2020 ESG Report. 31 dez. 2020. Disponível em: <https://www.italu.com.br/relacoes-com-investidores/annual-report/2020/pdf/ESG-Report-2020-Itau-Unibanco.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2021.

ITAÚ UNIBANCO. 2020 Integrated Annual Report. 31 dez. 2020. Disponível em: <https://www.italu.com.br/relacoes-com-investidores/annual-report/2020/pdf/Integrated-Report-2020-Itau-Unibanco.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2021.

ITAÚ UNIBANCO. [Site institucional]. Disponível em: <https://www.italu.com.br/institucional/sobre-o-italu/>. Acesso em: 22 jun. 2021.

ITAUSA. [Site institucional]. Disponível em: <https://www.itausa.com.br/Nosso-Portfolio>. Acesso em: 22 jun. 2021.

KIM, Allen. Face mask projected onto Brazil's famous Christ the Redeemer statue. **CNN**. 4 maio 2020. Disponível em: <https://edition.cnn.com/travel/article/rio-redeemer-statue-trnd/index.html>. Acesso em: 26 jun. 2021.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2016.

LAZARSFELD, Paul F.; MERTON, Robert K. Mass Communication, Popular Taste and Organized Social Action. *In*: ROSENBERG, Bernard; WHITE, David Manning (Ed.). **Mass Culture: The Popular Arts in America**. New York: The Free Press; London: Collier-Macmillan Limited, 1957. p. 457-473.

NASSAR, Paulo; PARENTE, Carlos. **Lobby e comunicação: a integração da narrativa como via de transformação**. São Paulo: Aberje, 2020.

NASSAR, Paulo. **Relações Públicas: a construção da responsabilidade histórica e o resgate da memória institucional das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão; Rio de Janeiro: Senac Rio, 2012.

NASSAR, Paulo; FARIAS, Luiz Alberto de; OLIVEIRA, Mateus Furlanetto de. Cenário histórico das relações públicas no Brasil. **ORGANICOM**, [S.l.], Ano 13, No. 24, p. 151-160, 1º sem. 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2016.139324>. Acesso em: 30 maio 2021.

OS 100 maiores Bancos. **Valor Econômico**, 2020. Disponível em: <https://especial.valor.com.br/valor1000/2020/ranking100maioresbancos>. Acesso em: 30 jun. 2021.

PRIMEIRO caso confirmado de Covid-19 no Brasil ocorreu em SP e completa seis meses nesta quarta. **G1**, 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/sp/sao-paulo/noticia/2020/08/26/primeiro-caso-confirmado-de-covid-19-no-brasil-ocorreu-em-sp-e-completa-seis-meses-nesta-quarta.ghtml>. Acesso em: 22 jun. 2021.

ROGENSKI, Renato. Estudo revela marcas mais lembradas na pandemia. **Meio&Mensagem**. 13 maio 2020. Disponível em: <https://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/2020/05/13/estudo-revela-marcas-mais-lembradas-na-pandemia.html>. Acesso em: 26 jun. 2021.

SUTTO, Giovanna. Conheça as 25 marcas mais valiosas do Brasil, segundo a Interbrand; XP Inc. estreia no ranking entre as dez primeiras. **InfoMoney**. São Paulo, 10 dez. 2020. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/negocios/conheca-as-25-marcas-mais-valiosas-do-brasil-segundo-a-interbrand-xp-inc-estreia-no-ranking-entre-as-dez-primeiras/>. Acesso em: 18 jun. 2021.

SUZIGAN, Wilson. Estado e industrialização no Brasil. **Brazilian Journal of Political Economy**, [S.l.], Vol. 8, No. 4, p. 5-16, outubro-dezembro 1988. Disponível em: <https://centrodeeeconomiapolitica.org.br/repos/index.php/journal/article/view/1110>. Acesso em: 30 maio 2021.

TODOS PELA SAÚDE. [Site institucional]. Disponível em: <https://www.todospelasaude.org/>. Acesso em: 12 jun. 2021.

ZANINI, Fábio. Com 500 mil mortos, número de vítimas de Covid-19 no Brasil já é maior que 8 genocídios. **Folha de S.Paulo**, São Paulo, 19 jun. 2021. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/equilibrioesaude/2021/06/com-500-mil-mortos-numero-de-vitimas-de-covid-19-no-brasil-ja-e-maior-que-8-genocidios.shtml>. Acesso em: 30 jun. 2021.