

ce.

## comunicação empresarial

# ESTUDOS DE COMUNICAÇÃO E RELAÇÕES CORPORATIVAS

EDIÇÃO 106 ANO 29 2020



# A epidemia de informação que ameaça a saúde, desestabiliza a democracia e está transformando a comunicação

9 771809 95001  
ISSN 1809-9505



# USINA BELO MONTE

Energia da Amazônia essencial para o Brasil



A Usina Hidrelétrica Belo Monte e seus empregados seguem totalmente focados na missão de gerar energia e desenvolvimento para o país.

**Conheça Belo Monte** em  
[www.norteenergiasa.com.br](http://www.norteenergiasa.com.br)





Clique nos  
títulos para  
acessar  
as páginas.



7

35

50

55

79

-19

fake  
infodemia  
news

## THINK TANK

Os efeitos da covid-19 nas organizações

## INFODEMIA

A desinformação como método

## ENTREVISTA ADAM ELLICK

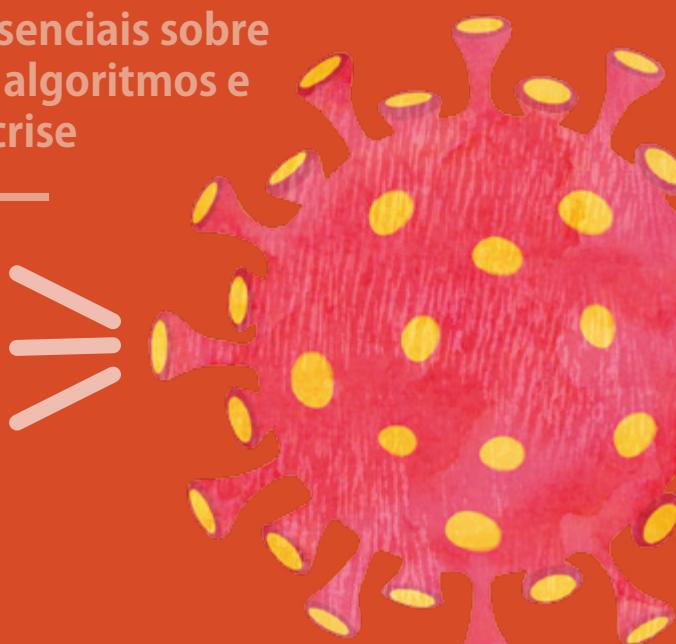
*Fake news e o papel das empresas*

## COMUNICAÇÃO NA PANDEMIA

Desafios e tendências de 2020

## ESTANTE

Leituras essenciais sobre  
*fake news, algoritmos e*  
gestão de crise





# Caro leitor:

Algumas pautas se impõem de forma avassaladora. O ano de 2020 trouxe desafios sociais, políticos, tecnológicos e empresariais que pareciam distantes até mesmo nas previsões mais pessimistas. Uma pandemia global paralisou o mundo, desestruturou mercados, ressignificou as relações humanas, transformou o mundo do trabalho, acelerou a digitalização corporativa e escancarou os efeitos nocivos da infodemia: uma superabundância de informações, com uma enxurrada de *fake news* e meias verdades, que confundem o cidadão e tornam difícil saber em quem confiar.

Comunicar nesse ambiente de incertezas foi um grande desafio para as empresas. Nunca os comunicadores tiveram que dar tantas notícias difíceis, comunicar desligamentos em massa, informar sobre falências, notícias duras e, às vezes, contraditórias. Profissionais de Comunicação assumiram suas responsabilidades, participaram ativamente das tomadas de decisão, lideraram processos e implementaram estratégias delicadas. Líderes e CEOs reconheceram seu papel de comunicadores e foram para a praça pública dialogar diretamente com as pessoas. Tudo isso ressaltou ainda mais o papel estratégico e dialógico da Comunicação Corporativa – agora, cada vez mais, pensada e produzida em campo expandido.

Durante este período conturbado, a Aberje esteve ainda mais próxima de seus associados. Fortalecemos as atividades de *benchmark*, eventos e cursos online, reforçamos nossa atuação internacional e coletamos dados para a pesquisa *Desafios da Covid-19 para a Comunicação Organizacional*, sempre tentando atender às necessidades e demandas dos profissionais de Comunicação neste difícil período para todos nós.

Com reportagens, artigos assinados por especialistas de diversos setores e uma interessante entrevista com o diretor do Departamento de Vídeos de Opinião do *NYT*, esta edição da revista traz as realizações e conquistas da Comunicação Empresarial ao longo de 2020, discute o papel das empresas no enfrentamento da desinformação e ressalta a importância de um olhar antropológico nas empresas e nos negócios, com o bem-estar coletivo no centro do debate.

Tenha uma ótima leitura!

**Paulo Nassar e Hamilton dos Santos**



**Paulo Nassar**,  
diretor-  
-presidente  
da Aberje e  
professor titular  
da ECA-USP



**Hamilton  
dos Santos**,  
diretor geral  
da Aberje

**Diretor-presidente**

Paulo Nassar – Aberje e ECA-USP

**Diretor geral**

Hamilton dos Santos

**Presidente do Conselho Deliberativo**

Gislaine Rossetti – LATAM Airlines

**Vice-presidente do Conselho Deliberativo**

Adriano Stringhini – SABESP

**Conselho Deliberativo** Ana Laura Sivieri (Braskem), Antonietta Varlese (Accor), Antonio Calcagnotto (Unilever), Clau Duarte (Santander), Claudio Luiz de Viveiros (Wilson Sons), Cristiana Brito (BASF), Cristiane Santos Blanch (Pfizer), David Grinberg (Arcos Dourados), Elisa Prado (Telefónica Vivo), Fernão Silveira (Fiat Chrysler Automobiles), Helio Muniz Garcia (Via Varejo), Juliana Lopes (AMAGGI), Juliana Nunes (CPFL Energia), Leandro Modé (Itaú Unibanco), Luciana Coen (SAP), Marcela Porto (Suzano), Marcelo Bicalho Behar (Natura), Marcus de Barros Pinto (Neoenergia), Maria Elisa Curcio (International Paper do Brasil), Mario Laffitte (Samsung América Latina), Nelson Silveira (GM Mercosul), Odete Duarte (Rhodia – Grupo Solvay), Pedro Torres (Gerdau), Priscila Cortezze (Volkswagen), Tônico Pereira (CCR S.A.)

**Conselho Consultivo** Alberto Augusto Perazzo, André Luiz Senador, Carlos Eduardo Bindi, Davide Ravasi, Dr. Phil. Vinícius Mariano de Carvalho, Dr. Terry Flynn, Eugênio Bucci, Fabio Caldas, Firmin António, Gary Grates, Gilberto Galan, João Rodarte, Jorge Cajazeira, José Eduardo Gonçalves, José Manuel Velasco, Kalil Cury Filho, Luiz Eduardo Osório, Madelyn Blair, Malu Weber, Marco Simões, Margarida M. Krohling Kunsch, Maria Ignez Mantovani Franco, Maria Russell, Mario Ernesto Humberg, Nelson Krahenbuhl Salgado, Nemérlio Nogueira Santos, Oscar Hipólito, Renato Gasparetto Jr., Renato Janine Ribeiro, Ricardo Viveiros, Roberto DaMatta, Rubens Naves, Ruy Altenfelder, Stefano Rolando, Teresa Goulart

**Conselho Fiscal** Jean François Hue, Luiz Márcio Ribeiro Caldas Jr., Rosangela dos Santos Coelho

**Capítulos Regionais**

**Bahia** Amine Darzé (Coelba/Grupo Neoenergia)

**Brasília** Michele Silveira (Eletronorte)

**Ceará** Emanuela França (CSP – Companhia Siderúrgica do Pecém)

**Espírito Santo** Maurício Manzalli (Vale)

**Grande ABCD** Renata Nascimento (Scania)

**Minas Gerais** Ana Gabriela Dias Cardoso (Usiminas)

**Noroeste Paulista** Ligya Aliberti (Multivias Comunicação)

**Paraná** Carmen Murara (Grupo Marista)

**Rio de Janeiro** Carolina Paiva (TIM Brasil)

**Rio Grande do Sul** Daniela Cidade (Rede Marista),

Rosangela Florczak (ESPM-Sul)

**Santa Catarina** Leonardo Mosimann Estrella (SCGás)

# ce:

ESTUDOS DE COMUNICAÇÃO  
E RELAÇÕES CORPORATIVAS

**Direção** Paulo Nassar (MTb 14.413)

**Direção geral** Hamilton dos Santos

**Curador** Edward Pimenta

**Edição** Tato Carbonaro

**Produção** Andre Nakasone

**Assistência de produção** Arthur Motta

**Direção de arte** Silvina Gattone

**Revisão** Rachel Reis

**Publicidade** Jovanka de Genova\_jovanka@aberje.com.br\_tel. (11) 5627-9090, r. 822

**Colaboraram nesta edição** Adam Ellick, Aline Scherer, Ana Laura Sivieri, Antonietta Varlese, Eduardo Vieira, Edward Pimenta, Gabriela Rassy, Helena Kale, Juliano Costa, Karine Bueno, Lucas Reis, Luiz Gustavo Ramos, Maria Clara Pestre, Melissa Domenich Bianchi, Omar Rodrigues, Patrícia Martins, Ricardo Martin (texto); André Hellmeister, Andréa Ebert (ilustrações); André Hellmeister (capa)

**Equipe Aberje** Adriano Ortolani, Alessandro Marinelli, Aurora Ayres, Carlos Ramello, Diego David, Douglas Cantu, Elan Alves, Emilia Pomerico, Érica Garcia, Gisele Souza, Jovanka de Genova, Lidiane Minhoto, Milton Strassacappa, Mirella Kowalski, Nina Falci, Rodrigo Cogo, Thalita Dominato, Valdirene Souza, Victor Pereira

PARA A SABESP,  
A FÓRMULA DA ÁGUA É

# **HIDROGÊNIO, OXIGÊNIO E RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL.**

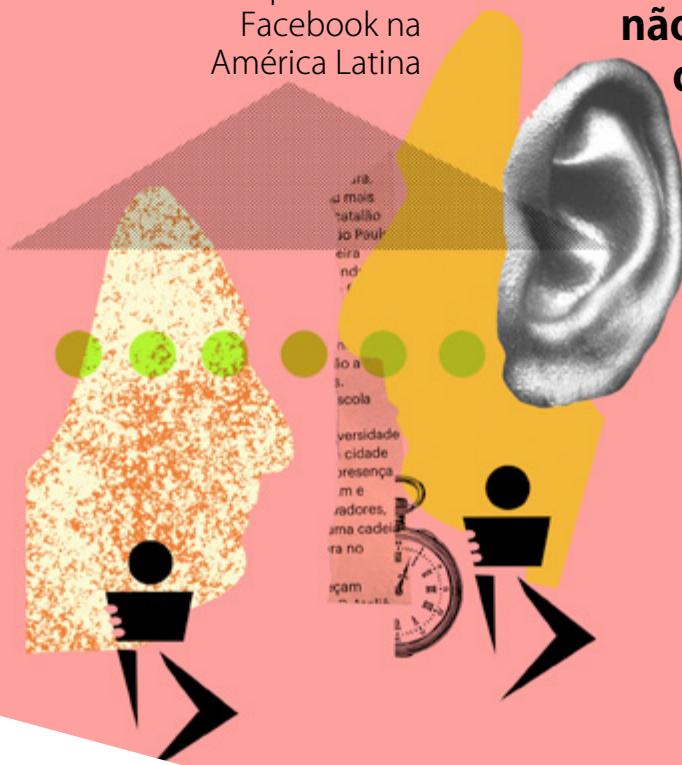
Desde a sua fundação,  
a Sabesp traz em seu DNA  
a responsabilidade social.  
Levando água e saneamento  
a milhões de pessoas,  
causando assim  
um impacto positivo,  
gerando benefícios sociais  
e ambientais.  
É assim que atendemos  
a 60% da população do estado  
de São Paulo, em 375 municípios.  
É assim que nos tornamos  
a 3<sup>a</sup> maior empresa  
de saneamento do mundo.



# TRABALHO REMOTO É SOCIAL, NÃO ISOLADO

**Helena Kale**, líder de Marketing do Workplace from Facebook na América Latina

A pandemia tornou evidente que produtividade não é sinônimo de presença, mas de conexão



Oitenta por cento da força de trabalho mundial não tem mesa e, muito menos, um endereço de e-mail\*. Do dia para a noite, os 20% que não faziam parte dessa estatística se viram sem escritórios, espaços, salas e símbolos de poder. Fomos obrigados a nos colocar no lugar do outro, e o centro das decisões do mundo corporativo se voltou para o ser humano. »

\* FONTE: EMERGENCE, 'THE RISE OF THE DESKLESS WORKFORCE', 2018

A pandemia tornou evidente que produtividade não é sinônimo de presença, mas de conexão. E nada melhor que ter opção e flexibilidade para que a colaboração aconteça. O Facebook anunciou a previsão de que 50% da sua força de trabalho se tornará remota em uma década. O Google manteve 200 mil funcionários trabalhando remotamente até o próximo ano. O Twitter decretou que seus funcionários podem ficar em casa para sempre.

Trabalho remoto não é novidade na minha rotina e já é realidade nas grandes empresas de tecnologia há algum tempo. Afinal, o que sempre importou foi a entrega, não o horário em que você chega ao escritório ou o momento em que bateu seu cartão de ponto na saída. Sempre fui uma pessoa noturna e trabalhei muitos anos em empresas do setor financeiro, e ainda me lembro dos comentários dos colegas quando chegava depois das 10 da manhã e era recebida com um caloroso boa-tarde. Tempos que não voltam.

Nos últimos anos, tenho sido uma executiva remota, praticamente sem mesa. Aeroportos, quartos de hotel e cafés eram locais frequentes para minhas reuniões online. Minha casa sempre foi um refúgio para escapar do trânsito, otimizando minhas manhãs e tornando as sextas-feiras mais produtivas. Reportando para times globais e com responsabilidades regionais em diferentes fusos horários, o lugar de trabalho nunca fez diferença, desde que tivesse um bom sinal de Wi-Fi.

## Diálogo e escuta se tornaram elementos fundamentais na comunicação das empresas

A covid-19 nos desafiou a repensar a forma como trabalhamos, os estilos de liderança, os modelos de negócios e o próprio *status quo* das nossas organizações. Quem poderia imaginar que uma doença se tornaria a principal responsável por um processo de digitalização em massa em uma velocidade nunca antes vista?

A crise não somente revolucionou a nossa forma de trabalhar e comunicar, mas também nos fez refletir sobre o significado da sigla RH. Não é mais simplesmente Recursos Humanos. RH agora é sobre relações humanas. O Facebook recentemente criou um novo *emoji* – o *care*, cuidado – para que as pessoas possam reagir socialmente às mudanças e aos novos desafios.

Diálogo e escuta se tornaram elementos fundamentais na comunicação das empresas, ao mesmo tempo que estamos focados em manter a continuidade dos negócios. É o momento de atualizar as manifestações da nossa cultura e reforçar os elementos de identidade – agora digitais. E fortalecer a marca de dentro para fora. A confiança – mais do que nunca – se tornou o principal atributo de uma marca empregadora.

Além disso, é fundamental promover os espaços de conversa, comunicar ➤

## A próxima revolução da tecnologia é a humanização. E a covid-19 foi esse tsunami que fez as empresas acordarem

o propósito, engajar e assegurar a comunicação transacional. Tempo de trabalhar a gestão da mudança, sempre capitalizando aprendizados e melhorias. É preciso oferecer novas tecnologias e ferramentas que habilitem as pessoas a ser mais eficientes neste novo cenário.

Outra coisa que observei é que uma empresa é uma grande comunidade. Isso é uma importante mudança de mentalidade. E nós precisamos construir esse sentido dentro das organizações. Trabalho remoto não é trabalho isolado. Precisamos fortalecer o sentido de pertencer. Como podemos fazer isso? Tornando a nossa empresa um lugar onde as pessoas se sentem seguras e podem compartilhar suas histórias e seus desafios. E o senso de comunidade se forma em torno de experiências compartilhadas. Neste momento de distanciamento social, precisamos aumentar a segurança psicológica e a resiliência. Vejo que isso pode acontecer quando as empresas investem na tecnologia certa, como o Workplace from Facebook, no qual as pessoas podem se expressar, ter voz e construir sua identidade no mundo corporativo. Uma forma de comunicação muito mais expressiva, humana e moderna.

Os líderes perceberam que eles precisam de menos códigos para exercer

sua influência. No mundo digital, você é uma pessoa como qualquer outra. Todos possuem os mesmos recursos e suportes digitais para construir sua identidade. Todos podem ter voz, tornar-se influenciadores e protagonistas de suas carreiras.

O futuro do trabalho não passa necessariamente pela realidade virtual, aumentada ou por hologramas. O presente nos mostrou que esse ambiente do futuro pode estar em nossa própria casa, em telas e na palma de nossas mãos. Quando iríamos pensar que nossa própria casa seria o ambiente de trabalho do ano de 2020? Nem as previsões mais agnósticas seriam capazes de apostar em um ambiente tão prosaico como a chave do futuro.

A forma como trabalhamos foi transformada para sempre. O trabalho remoto veio para ficar; devemos descobrir o que funcionará no médio e longo prazo. Será que as empresas vão precisar de grandes lugares físicos? De escritórios suntuosos, muitos metros quadrados e espaços de convivência e socialização? O que não vai mudar é a necessidade de ver e estar com as pessoas. O ser humano é um ser essencialmente social. O ingrediente secreto talvez não esteja somente nos algoritmos e na inteligência artificial.

Acredito que a próxima onda que vai revolucionar a tecnologia é a humanização. E a covid-19 foi esse grande tsunami que fez muitas empresas acordarem. E você, quer surfar essa onda ou ser engolido por ela? Sua empresa está preparada? <<

A marca  
ganha valor  
quando  
não muda  
valores.

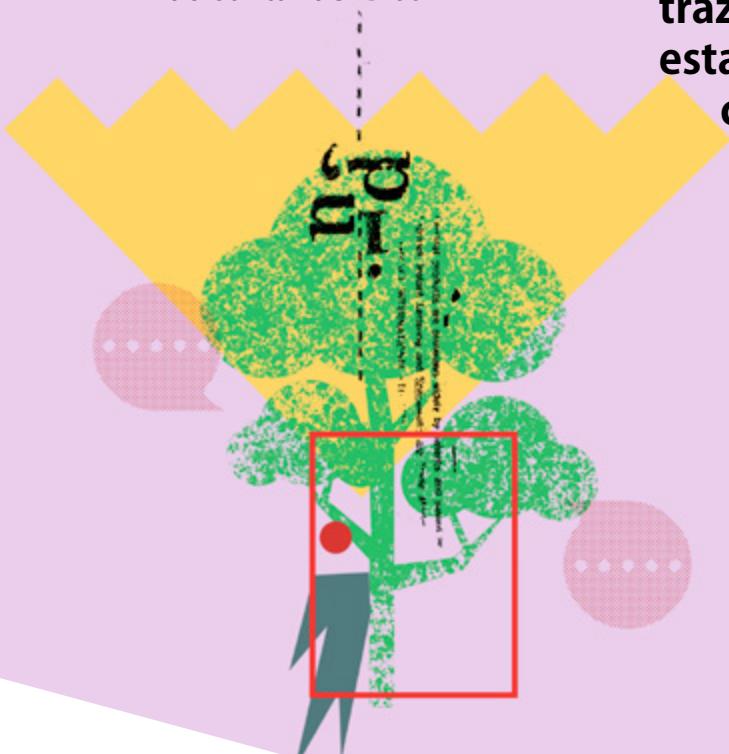
Itaú, a marca mais valiosa  
do Brasil no ranking BrandZ 2020.





**Karine Bueno,**  
superintendente executiva de  
Desenvolvimento Sustentável  
do Santander Brasil

**A pandemia  
do novo  
coronavírus  
traz um alerta:  
estamos todos  
conectados**



**Promover o desenvolvimento sustentável da Amazônia** é um dos desafios que escolhemos para ampliar ainda mais o impacto positivo do Santander Brasil. Nossa atuação na região não é nova. Temos mais de 85 agências, 1.100 funcionários e cerca de 400 mil clientes. Com o Prospera Santander Microfinanças, estamos em 151 cidades, com cerca de 90 mil clientes e 200 milhões de reais concedidos em empréstimos. »

Apesar de termos reforçado nossa atuação na região amazônica nos últimos anos, ainda é pouco perto do potencial e das necessidades locais. Além disso, para termos sucesso, é fundamental que, além de ações efetivas, nossas iniciativas de comunicação consigam catalisar a contribuição e o engajamento de diversos *stakeholders*. Só assim poderemos gerar o impacto positivo da amplitude que buscamos.

Percebemos esse potencial catalisador da comunicação quando nos juntamos a Bradesco e Itaú e apresentamos à sociedade e ao governo dez medidas concretas e conjuntas em prol do desenvolvimento sustentável da Amazônia. Imediatamente começamos a ser procurados por jornalistas, clientes, organizações sociais e muitas outras pessoas interessadas em promover a mesma agenda.

Os compromissos passam por atuar buscando o desmatamento zero no setor de carnes; estimular as culturas sustentáveis de produtos locais; estimular o desenvolvimento de infraestrutura de transporte com metas ambientais; viabilizar investimentos em infraestrutura básica; fomentar projetos que visem ao desenvolvimento econômico e à conservação; incorporar os impactos das mudanças climáticas nas políticas de crédito e investimentos de longo prazo; ampliar o alcance de negócios que promovam a inclusão e a orientação financeira na região; articular e apoiar a implantação do

## Vivemos em um país que tem uma lógica ultrapassada de abundância. Pensamos nos recursos como infinitos

sistema informatizado de registro de regularização fundiária; articular a criação de um fundo para atores e lideranças locais que trabalhem no desenvolvimento socioeconômico na região; e atrair investimentos que promovam parcerias e o desenvolvimento de tecnologias que impulsionem a bioeconomia.

Isso é muito positivo, pois, para atuar em uma área com as dimensões da Floresta Amazônica, dependemos de uma comunicação veloz e que seja capaz de reunir esforços, reconhecer as boas práticas e corrigir a rota daquelas que detectamos como inadequadas.

Vivemos em um país que tem uma lógica ultrapassada de abundância. Pensamos nos recursos como infinitos, mas não podemos continuar vivendo com essa ilusão. É preciso cuidar de nossa casa. Cuidar do que temos e entender como preparar o terreno para a perenidade não só da floresta, mas de todo ecossistema humano e ambiental que existe por causa dela.

A percepção da sociedade sobre o que está sendo feito nesse verdadeiro patrimônio da humanidade é fundamental para termos sucesso. Não basta fazer o certo; precisamos mostrar por que isso é tão importante para o nosso desenvolvimento como país »

## É preciso cuidar de nossa casa, preparar o terreno para a perenidade da floresta e de todo ecossistema humano

e qual é a nossa contribuição como organização. Na agenda empresarial, a necessidade de transparência e diálogo é uma parte importante de um termo tão em voga atualmente, o *ESG* (sigla em inglês para ambiental, social e governança).

É essencial deixar claro que nossa relação com clientes e seus negócios segue critérios de sustentabilidade – seja para a concessão de crédito, para a promoção de iniciativas de educação financeira ou para apoiar clientes que necessitam de financiamento a fim de avançar ainda mais na sua trajetória de sustentabilidade, como acontece com as emissões de títulos verdes e os investimentos no setor de saneamento.

Devemos entender a comunicação como um processo de diálogo constante. Cada nova operação em que há critérios sociais ou ambientais atrelados (como os *ESG Linked Loans* que temos feito) requer muita abertura para discutir melhores padrões e, quando damos visibilidade externa a algumas delas, despertamos a atenção de outras empresas que querem trilhar o caminho de uma economia mais verde.

A comunicação permeia e conduz todos esses processos que desenvolvemos com diferentes públicos – interno, externo, acionistas

e institucional – e as áreas do banco. É essa ferramenta que comunica o que queremos, como planejamos e entregamos nosso resultado. É como uma matriz de materialidade de um relatório de sustentabilidade. Quem lê o documento ano a ano percebe a evolução sendo comunicada, em uma construção gradual de relacionamento, de valor e de reputação.

A pandemia do novo coronavírus nos traz um alerta que não podemos ignorar. Estamos todos conectados e, em meses, toda a humanidade foi afetada. Para muitos, essa concretude chama a atenção para o fato de que se passa o mesmo com as mudanças climáticas – toda a humanidade já sente seus efeitos, que, em algum momento, podem se tornar tão devastadores quanto o vírus.

A Amazônia é um dos mais belos exemplos dessa interdependência global, ao sustentar parte importante de nosso equilíbrio ambiental, além de ser uma das chaves para amenizarmos os efeitos das mudanças climáticas. Mas, para isso, é preciso que mais pessoas e empresas se alinhem nessa mesma direção. Nesse processo, a comunicação é peça fundamental e deve conscientizar, dar transparência e impulsionar a ação para um futuro desejado.

Queremos e estamos fazendo a nossa parte em prol de uma economia mais verde e inclusiva. Nossa desejo é ter mais pessoas e empresas junto conosco percorrendo essa estrada. E é isso que nos levará para o futuro que queremos. 

# Comunicação com **carinho** e **cuidado**.

No **McDonald's** a prioridade é cuidar das pessoas e da qualidade da comida que servimos. Para falar sobre isso, criamos a campanha **McProtegidos**, que comunica todas as medidas adotadas durante a pandemia visando uma operação mais segura para clientes e funcionários.

Trabalhamos juntos, com todo time, fornecedores e franqueados, fortalecemos nossa rede social interna, o **MyMc**, e procuramos apoiar as comunidades onde estamos presentes, com o **McObrigado** e ações como o curso para micro e pequenos empreendedores do setor de alimentação.

Ajustamos nossa estratégia de comunicação e mantivemos o foco naquilo que é o nosso valor: as pessoas.

**E, com carinho e cuidado, vamos continuar trabalhando para superar esse momento.**

**#McProtegidos #McObrigado**

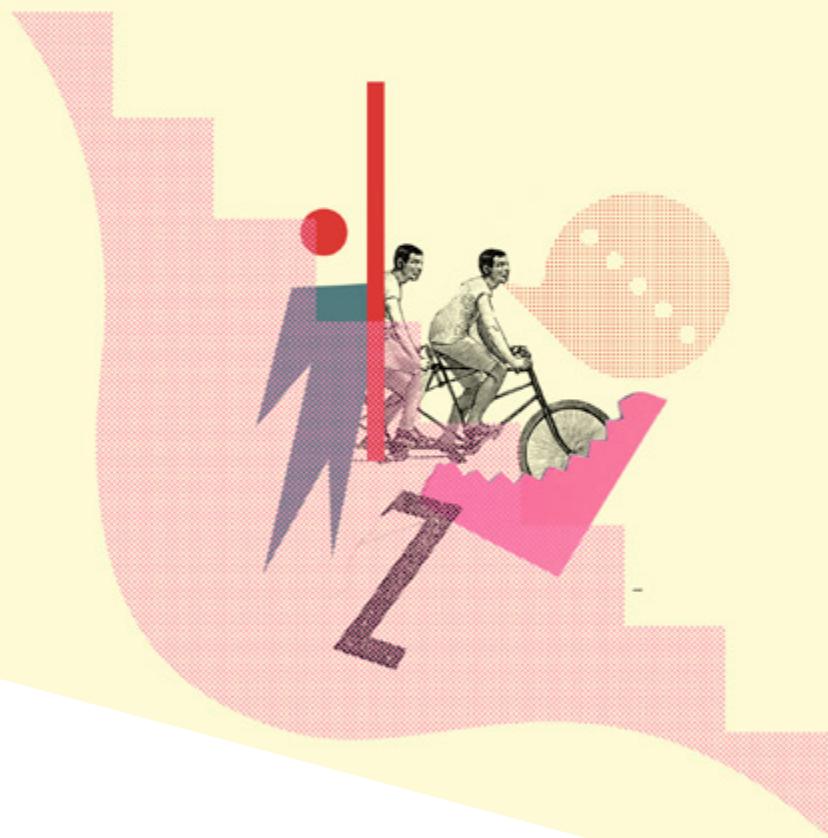




# EMPATIA NO MUNDO DOS FOODLOVERS

**Luiz Gustavo Ramos,**  
People Experience  
no iFood Brasil

**Nada que causasse  
insegurança e  
estresse além da  
covid-19 foi mantido**



**No** primeiríssimo momento em que os alertas sobre a proliferação do novo coronavírus começaram, os times de *People*, especialmente, e Cultura do iFood prepararam um plano de ação com foco em informação. Buscamos especialistas e conteúdos responsáveis para, a partir deles, traçar nossas ações. E, se a primeira medida prática foi colocar todos os *FoodLovers* (nossos funcionários) em *home office*, o caminho seguiu pela informação com empatia. »

Como a saúde de nossos *stakeholders* foi a prioridade número 1 de cada uma de nossas ações, desdobramos as informações em três frentes: comunicação sobre isolamento social, higienização, ergonomia, alimentação e atenção aos sintomas; desenvolvimento para o trabalho remoto e assíncrono; e bem-estar e saúde.

O apoio psicológico profissional e extensivo aos familiares, alinhado ao incentivo ao exercício físico, foi uma das ações iniciais que buscaram dar segurança e acolhimento ao nosso time. Momentos de meditação, relaxamento e compartilhamento de conhecimento sobre bem-estar também encheram as redes internas do iFood.

Era preciso dizer que tudo iria ficar bem. Mais do que isso, era preciso que as pessoas soubessem se proteger e estivessem seguras e salvas. Aderimos ao movimento #NãoDemita, começamos pesquisas *pulses* semanais para a identificação de problemas e recriamos experiências online no movimento #MeuCantinhoiFood, com iniciativas de apoio psicológico profissional virtual e outras medidas focadas no cuidado ao *FoodLover* e até aos filhos e filhas com o #MeuCantinhoiKids.

Se sexta-feira era dia de sorvete no escritório, passou a ser o dia do voucher para que o ritual fosse mantido em casa. Se semanalmente havia *pets* pelos andares, agora eles povoavam a *timeline* do *workplace*. Podcasts com conteúdos próprios ensinavam a montar da melhor

**Foi necessário ver e agir, ter agilidade para mudar benefícios, buscar parcerias, comunicar e dar apoio a todos**

maneira o cantinho de trabalho de cada um. Meses depois, as necessidades de todo o time foram mapeadas, e os *FoodLovers* puderam comprar mesas, cadeiras, headphones, suportes de pés, teclado e monitor extra, com respaldo técnico do time de *EHS* (sigla em inglês para meio ambiente, saúde e segurança) para a melhor ergonomia e cuidados com a luz.

Até mesmo a avaliação de desempenho foi, nos primeiros cinco meses, congelada. Nada que causasse insegurança e estresse além da covid-19 foi mantido. O time de *Business Partner* passou a atuar intimamente conectado com a liderança. Foi necessário ver e agir. Agilidade para mudar benefícios, buscar parcerias, comunicar e dar apoio. E atuar em cima de demandas identificadas.

A dor do desequilíbrio entre a vida pessoal e a profissional foi uma preocupação constante. Com monitoramento, buscamos nos antecipar e desenvolvemos soluções para isso. Lançamos o guia do trabalho remoto do iFood, com uma série de sugestões, com acordos, que incluía até mesmo dez mandamentos didáticos, claros e bem-humorados, sobre »

## Enfrentamos o duro desafio de conectar corações, de unir mais do que apenas agendar reuniões

como poderíamos nos comunicar e nos comportar no trabalho remoto. O objetivo principal era, além da produtividade e do melhor uso das ferramentas, ajudar as pessoas a se adaptar ao momento e equilibrar sua vida pessoal com o trabalho em casa.

Seguimos com a construção de um manifesto sobre o trabalho remoto, na verdade, o trabalho do futuro. Os *FoodLovers* devem permanecer trabalhando em casa até janeiro de 2021, e estamos construindo o contexto de como será esse trabalho no futuro que já começou. Eventos antes presenciais passaram a acontecer de forma online, com o duro desafio de conectar corações, além do compartilhamento de informações, de unir mais do que apenas agendar reuniões.

Histórias de pessoas por trás de metas, de parceiros e clientes por trás de vozes e rostos, ajudaram a ressignificar nosso propósito de revolucionar o universo do setor de alimentação. Em tempos de pandemia, o importante era que clientes, entregadores, restaurantes e *FoodLovers* ficassem em casa, seguros, saudáveis e acolhidos. Essa é a forma

como escolhemos atuar e que tem conduzido as ações da empresa como um todo em nossa obrigação social de combate ao novo coronavírus.

Histórias são muitas. Ressignificar a revolução trouxe o sentimento de *#allremotogther*, um algo mais do que o valor *#alltogether* de nossa cultura. O propósito passou a ter mais contexto e dar mais orgulho. Restaurantes não quebraram por causa do delivery. Entregadores puderam manter seu sustento por causa do delivery. Clientes puderam se manter em casa por causa do delivery.

Conhecemos e compartilhamos histórias de netas que pediam iFood de outra cidade para a avó não sair de casa. Cozinheiros e trabalhadores de restaurantes que não perderam seu emprego neste momento de crise. Uma médica que mandou chocolate para a filha quando não podia estar presente. Entregadores que receberam materiais de segurança e puderam desempenhar sua missão com mais segurança, com a solução da entrega sem contato e os fundos solidários estabelecidos.

Criar uma rede de acolhimento por meio de benefícios e comunicações que promoveram a empatia entre os *FoodLovers*, repensar o peso da performance no cenário atual e dar o significado de uma empresa que fez, faz e fará a diferença para milhões de pessoas em tempos como este foi e tem sido a nossa entrega. <<

ZERO ACIDENTE  
ZERO EMISSÃO  
ZERO CONGESTIONAMENTO



A GM está liderando o caminho para um futuro melhor com o Bolt EV, primeiro carro 100% elétrico da Chevrolet. E outros estão por vir. Estamos comprometidos com a nova geração de veículos autônomos em grande escala que, em breve, se conectarão com estradas, semáforos e outros carros. O futuro é zero acidente, zero emissão e zero congestionamento. E a GM tem orgulho em dar o primeiro passo que levará o Brasil para esse futuro.

GENERAL MOTORS

Perceba o risco, proteja a vida.





**Ricardo Martin,**  
gerente de Eventos do  
Grupo Thales

**Como manter o  
contato com esses  
clientes sem ter o  
evento físico?**



**A** Thales tem hoje presença em 68 países, e nosso maior problema era como manter o contato com diferentes perfis de clientes durante a pandemia. Participamos, em média, de 70 feiras por ano no mundo todo. Nos eventos presenciais, trabalhamos com a exposição de alguns dos principais produtos, além de um catálogo virtual com todas as possibilidades, já que nossos clientes são muito diversos. »

Em junho, estaríamos na Eurosatory, a maior feira internacional da indústria de defesa e segurança, que acontece a cada dois anos em Paris, na França. Em um estande de 2.100 metros quadrados, receberíamos, durante 5 dias, 180 delegações, com 6.500 pessoas, em uma estrutura completa de restaurante, bar, salas de reunião e telões para atender pessoas das mais diversas áreas interessadas em nossos produtos.

Tudo foi cancelado de um dia para o outro e ficamos com a problemática: como manter o contato com esses clientes sem ter o evento físico? Como o gerente de Produto francês pode continuar a apresentar soluções ao cliente brasileiro com a impossibilidade de viagens? E, principalmente, como causar o efeito *uau* de encantamento do cliente em uma tela?

A pandemia do novo coronavírus trouxe uma nova realidade para a área de eventos, mas o fato é que, já há algum tempo, a Thales como um todo estava pensando na transformação digital. O que ficou ainda mais claro e acelerado neste momento de crise é que toda empresa que não acompanhar essa evolução não vai seguir o ritmo. E essa não é uma noção de hoje.

Neste momento, o digital é essencial e quase que exclusivo, mas veremos que num futuro próximo ele será, dentro de sua importância, um complemento do evento físico. Ainda com toda a relevância, uma videoconferência nunca vai tomar o lugar do presencial, já que

## O evento digital hoje é essencial. No futuro próximo ele seguirá importante, mas como um complemento

o físico guarda vantagem e o efeito do contato humano.

Eu mesmo já me sinto cansado das *conference calls*. Imagino que você também. Assim, devemos ver o digital como um meio além da interação tradicional para melhorar e ampliar o alcance de nossas mensagens. É uma ajuda primordial para manter a interação quando o *face to face* não é possível.

Demoramos um pouco para chegar ao modelo ideal. Mesmo com toda a nossa preparação tecnológica, a crise chegou repentinamente e gerou pânico em todo mundo. Depois veio a problemática, que no caso dos serviços de segurança da Thales era manter o contato com grandes empresas, governos e Forças Armadas.

O *customer journey mapping* (mapeamento da jornada do cliente) foi feito para definirmos categorias para cada atendimento, para, assim, estabelecermos as necessidades e expectativas dos vários perfis de clientes em relação ao envolvimento com os representantes da Thales. Com base nessa reflexão, segmentamos os clientes em cinco categorias principais para projetar eventos digitalizados de acordo com cada necessidade. »

## A grande diferença do digital é a maior necessidade de organização, sem muito lugar para improvisação

Afinal chegamos às categorias VIP, com chefes de governo; VIP, que seriam ministros e os chefes das Forças Armadas; os Influenciadores, que são as pessoas que contribuem na tomada de decisão na hora da compra; os Utilizadores do produto ou serviço em questão; e os Jornalistas, que vão comunicar todas as ações aos públicos específicos.

A partir desse ponto, definimos uma solução digital em formato de evento para cada categoria de cliente. O VVIP tem uma apresentação mais rápida e dinâmica, até pelo tempo que ele tem disponível em frente à tela, que não passa de 20 ou 30 minutos. Montamos então uma plateia que poderia ou não ser presencial, em que um telão mostrava a apresentação com um especialista, diferentes posições de câmeras, hologramas, vídeos e ainda possibilidades de interações.

Esse tipo de demonstração é feito com microfones abertos, que permitem ao cliente tirar dúvidas em tempo real, portanto é feito para algo entre oito e dez pessoas no máximo, o que garante a qualidade do evento. Já um influenciador ou um utilizador é um cliente mais técnico e pode ter uma apresentação mais detalhada, portanto mais longa e com informações

que vão mais a fundo no produto. A grande diferença do digital é a maior necessidade de organização sem muito lugar para improvisação. Tudo precisa ser preparado com mais antecedência, com data, especialistas, técnicos e clientes definidos. Precisa haver diferentes câmeras para deixar a experiência mais dinâmica, sem esquecer da interatividade.

O mundo inteiro passou para o digital. A questão maior é como você se diferencia do básico da videoconferência para manter uma relação com o cliente a distância. Preservar as interações com os clientes em todos os níveis da organização durante e após a crise continua sendo uma prioridade para afirmar nossa posição de liderança de mercado.

Capturar as necessidades e gerenciar nossos relacionamentos foi e ainda é essencial para garantir os fluxos de receita. A adaptação do nosso modelo de envolvimento através da implementação de uma abordagem digitalizada pode ser uma oportunidade para garantir, no curto e médio prazo, a saúde financeira da empresa.

O digital pode ser entendido como um complemento que hoje é exclusivo, mas, quando vier a vacina e os eventos físicos voltarem com mais força ainda, já teremos as experiências para trazer o melhor que a tecnologia pode nos oferecer. Devemos falar sobre uma interação híbrida por meio tanto da comunicação digital quanto do *face to face*, que é onde está a base da intimidade, numa dimensão pessoal e humana. <<

Para quem reúne a família. Para quem fica sozinho. Para quem sai pra correr.  
Para quem deita na rede. Para quem é de praia. Para quem é de serra.  
Para ele. Para ela. Para você. **A Coca-Cola Brasil é para todos.**

W+K CANN | COCA-COLA BRASIL



# COCA-COLA BRASIL





**Antonietta Varlesse,**  
vice-presidente sênior  
de Comunicação,  
Relações Institucionais e  
Responsabilidade Social  
Accor América do Sul

**Nossos hotéis  
estavam fechados,  
mas o canal de  
comunicação  
com os  
clientes não**



**A**pandemia do novo coronavírus trouxe para o mercado de turismo um impacto brutal. Sem dúvida nosso setor é um dos mais afetados por essa crise. Chegamos a ter perda de faturamento global de 90%. No Brasil, dos 317 hotéis que temos, cerca de 80% fecharam as portas. Até o fim de julho, 4 mil hotéis da Accor no mundo – de um total de 5 mil – já foram reabertos. »

## A pandemia trouxe para o mercado de turismo um impacto brutal. O susto passou, mas o desafio não

No início de agosto, registramos 68% dos nossos hotéis operando novamente na América do Sul. O susto passou, mas o desafio não.

A Accor tem no país diversos *cases* de inovação que fizeram história na hotelaria brasileira e, diante do cenário atual, enxergamos mais uma vez oportunidades de inovar. Saímos novamente na dianteira ao entendermos que a hotelaria teria de se reinventar e seguimos nessa direção criando novos produtos para oferecer aos nossos clientes. Implementamos o *room-office* (quartos de hotéis transformados em escritórios) e a *dark kitchen* (conceito em que mais de um restaurante concentra sua operação em um mesmo espaço para delivery de alimentos e bebidas) e ampliamos o serviço *long stay* (solução rápida de moradia de longo prazo, com processos rigorosos de higiene, preços competitivos e qualidade). São estratégias que só dão certo quando se tem uma comunicação direta com o cliente, uma vez que, para lançar um produto novo, você precisa conhecer as necessidades deles, saber o que precisam em um momento como este.

Nossos hotéis estavam fechados, mas o canal de comunicação com os clientes não. Pelo contrário, isso foi intensificado nesse período com produção de conteúdos de entretenimento (*lives*), pesquisas e campanhas para associados de nosso programa de fidelidade ALL – Accor Live Limitless.

Outro exemplo de comunicação e inovação da Accor nesse período foi passar ao cliente a visão de que a empresa está preparada para voltar a recebê-lo com segurança. Por isso, logo no início desta pandemia, fechamos um acordo com o Bureau Veritas para estabelecer um protocolo, com selo de certificação de higienização e conduta dos hotéis. O resultado dessa estratégia foi o lançamento de um rótulo exclusivo de limpeza e prevenção: ALLSAFE. Os hotéis do grupo devem aplicar esses padrões e serão auditados por especialistas operacionais da Accor ou por auditores de terceiros, como o Bureau Veritas, para receber a certificação. Em paralelo, revimos todos os nossos procedimentos nos hotéis e lançamos o Guia da Retomada, cujo objetivo é assegurar o seguimento de novas medidas e procedimentos nos hotéis, garantindo a saúde de colaboradores e clientes. Todos esses protocolos podem ser conferidos em nossos canais online. »

Acolher, proteger e cuidar de pessoas é a base do nosso negócio e, com esta crise, não poderia ser diferente. A Accor está enfrentando este momento difícil com uma coragem admirável, o que envolve também dar todo o suporte para quem precisa. Só na América do Sul já foram destinados recursos na ordem de 5 milhões de reais para ações de solidariedade durante o período de pandemia do novo coronavírus. Com origem do *Heartist Fund* – fundo criado pela empresa para ajudar colaboradores e parceiros em meio à crise mundial –, o valor é destinado para compra e distribuição de cestas básicas; auxílio para funcionários desligados ou suspensos; suporte a mulheres vítimas de violência doméstica; e descontos na aplicação de tarifas solidárias para profissionais da área de saúde. Só para a compra e a distribuição de cestas básicas, por exemplo, a Accor destinou 2,5 milhões de reais, sendo que 1,5 milhão foi direcionado para a aquisição de mais de 20 mil cestas no Brasil.

Além disso, testemunhamos uma onda de solidariedade de nossos hotéis na América do Sul, com a doação de perecíveis, roupas de cama, *amenities*

**Proteger e cuidar de pessoas é a base do nosso negócio e, com esta crise, não poderia ser diferente**

**Tempos de turbulência são uma oportunidade para exercer nossos valores, acolher e ajudar sempre que possível**

e até móveis para colaboradores e instituições de caridade. Acreditamos que tempos de turbulência são uma oportunidade para exercer nossos valores, acolhendo as pessoas e ajudando sempre que possível. Esse é o nosso espírito *Heartist*. Ficamos muito felizes em ver muitos de nossos hotéis empreendendo iniciativas solidárias no continente sul-americano.

E, claro, em um momento como este, não deixamos de nos comunicar também com nossos *heartists* (colaboradores). Todos eles são acompanhados de perto por comunicações anunciando benefícios como troca do tíquete-restaurante pelo tíquete-alimentação; *lives* com executivos de alto escalão; sessões de culinária; acompanhamento psicológico; festas e comemorações virtuais; sessões online de ioga e ginástica laboral; e rodas de conversa, entre outras ações.

Não temos dúvida de que esta crise vai passar. Até lá, a comunicação com nossos *stakeholders* segue com muita saúde. «

# Inovando sempre para moldar o futuro que queremos.

Na Gerdau, temos buscado desenvolver novos métodos e formas de levar mais produtividade para a indústria da construção, evitando desperdícios e mitigando impactos ambientais.

A leveza, resistência e flexibilidade do aço, unidos a um ecossistema de inovação, entregam soluções com eficiência e sustentabilidade. Exemplo disso é a construção modular dos centros de tratamento de combate à Covid-19, em São Paulo/SP e Porto Alegre/RS, que entregaram 160 novos leitos no período da pandemia em tempo recorde na história da indústria da construção brasileira, e que ficarão de legado para a sociedade.

Em tempos de incerteza, acreditamos que, com união e colaboração, superaremos esse momento delicado.

Essa é a nossa contribuição para moldar o futuro e construir novos sonhos e possibilidades para as pessoas.

Centro de tratamento à Covid-19, em São Paulo, construído em parceria com a Ambev e Hospital Albert Einstein.

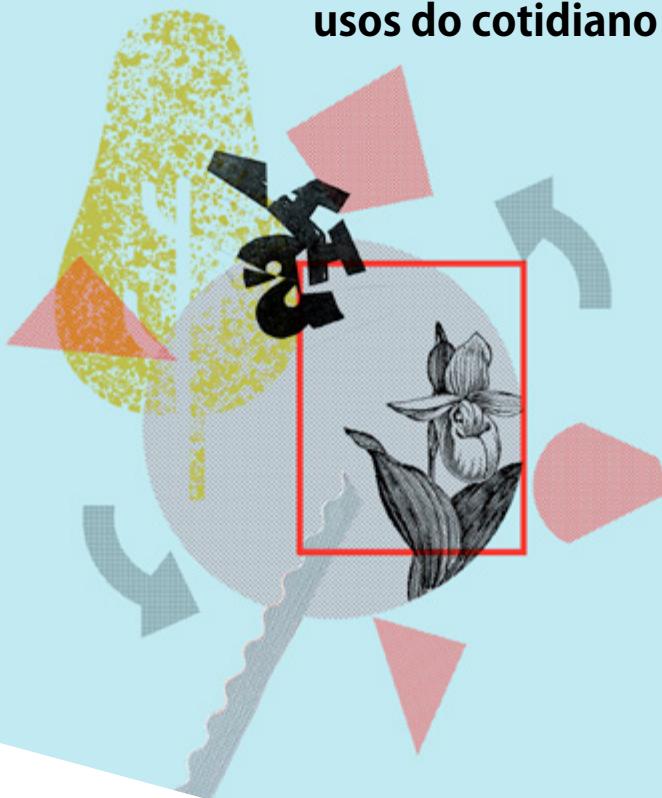
Foto Cláudio Gatti





**Ana Laura Sivieri,**  
diretora de Marketing e  
Comunicação  
da Braskem

**O plástico tem  
papel fundamental  
tanto pela questão  
sanitária quanto nos  
usos do cotidiano**



**A** crise da covid-19 mudou hábitos e criou novas tendências e dinâmicas de consumo não só no Brasil, mas no mundo todo. Não há dúvidas de que, num cenário pós-pandemia, a sociedade optará por embalagens que tenham menor risco sanitário e também considerará o menor impacto social e ambiental, levando em conta todas as partes envolvidas na produção da matéria-prima. »

Nesse aspecto, a Braskem, como uma indústria essencial para o combate e a prevenção do novo coronavírus, se viu na posição de contribuir de forma ativa nessa luta.

Esta é uma oportunidade para discutirmos a importância dos plásticos não só na batalha contra a pandemia, mas em como eles podem ser reinseridos na cadeia por meio da adoção de processos de economia circular. Essa continua a ser a questão central. Como parte da cadeia, temos convicção sobre a contribuição positiva do plástico à sociedade, mas a crise sanitária não muda em nada o nosso compromisso em encontrar as soluções sustentáveis desse material, além de apoiar a educação para um consumo cada vez mais consciente, cuidado no descarte adequado e sua reutilização.

Somos a maior produtora de resina plástica do mundo e, dentro de uma visão global, entendo que é necessário buscar o equilíbrio. Se por um lado as inovações em plásticos são essenciais para garantir transporte e distribuição de produtos e serviços, indo da embalagem de álcool em gel até o suporte para delivery de restaurantes, por outro é preciso pensar em como reaproveitar esses materiais na entrega de um futuro mais sustentável.

O plástico tem papel fundamental na sociedade, tanto pela questão sanitária, fortalecendo a produtividade agrícola, a segurança alimentar e a higiene hospitalar, quanto nos usos

## A crise sanitária não muda em nada o nosso compromisso em encontrar soluções sustentáveis para esse material

do cotidiano. Isso porque seu baixo custo e sua durabilidade são incontestáveis. Mesmo com toda essa versatilidade, reconhecemos a preocupação global com o descarte desses resíduos, especialmente nos rios e mares. Se vamos usufruir de todos os benefícios, precisamos ter em mente o impacto ambiental do descarte e, nesse ponto, acreditamos que empresa e sociedade caminham lado a lado.

A educação ambiental, focada na responsabilidade entre a utilização e o descarte de quaisquer produtos que usamos, tem grande valor nesse processo. Nossa compromisso com a economia circular perpassa pela atuação em conjunto com todos os atores da sociedade, incluindo governos e cidadãos.

Conscientes de nossa responsabilidade e de nossa capacidade de envolver a cadeia do plástico como um todo, estabelecemos parcerias durante a pandemia para executar ações de apoio às comunidades vizinhas às nossas unidades industriais combinadas com suporte para trabalhadores de cooperativas de ➤

reciclagem. Nossas atuações para apoio à população foram além das fronteiras do Brasil, chegando ao México, aos Estados Unidos e à Europa durante este período crítico.

Podemos destacar a destinação de cerca de 370 toneladas de resinas plásticas para mais de 80 ações de enfrentamento à covid-19 em todos os países nos quais atuamos. Foram feitas ainda ações de apoio a hospitais de campanha e doações de insumos para a produção de equipamentos de proteção individual (EPIs) voltados para os profissionais de saúde, figuras essenciais no combate ao vírus.

Algumas parcerias importantes foram estabelecidas com nosso cliente Fitesa, com o Instituto Lojas Renner e as calçadistas Grendene e Alpargatas, que agregaram suas expertises na confecção de itens produzidos a partir da matéria-prima doada pela companhia. As toneladas de resinas plásticas foram transformadas em embalagens para 750 mil litros de álcool líquido e em gel, mais de 35 milhões de máscaras cirúrgicas, quase 2 milhões de protetores faciais e 800 mil aventais, entre outras aplicações.

Nas comunidades próximas às unidades industriais da Braskem, mais de 215 mil pessoas foram beneficiadas com a distribuição de kits de limpeza, com detergente, água sanitária, sabão em barra, álcool em gel e um folheto com dicas de prevenção à covid-19, além da doação de cestas básicas

## **Nosso compromisso com a economia circular perpassa pela atuação em conjunto com toda a sociedade**

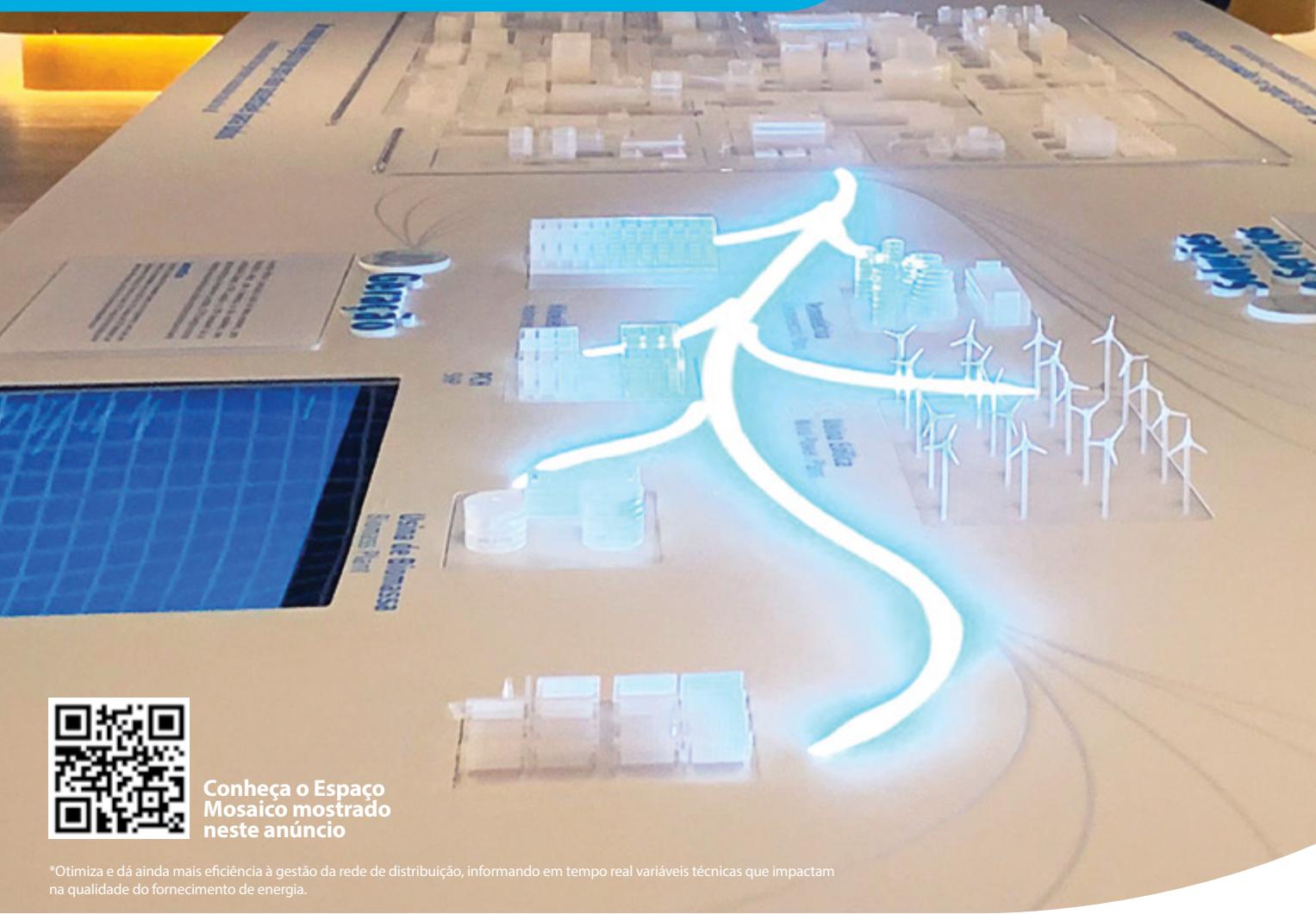
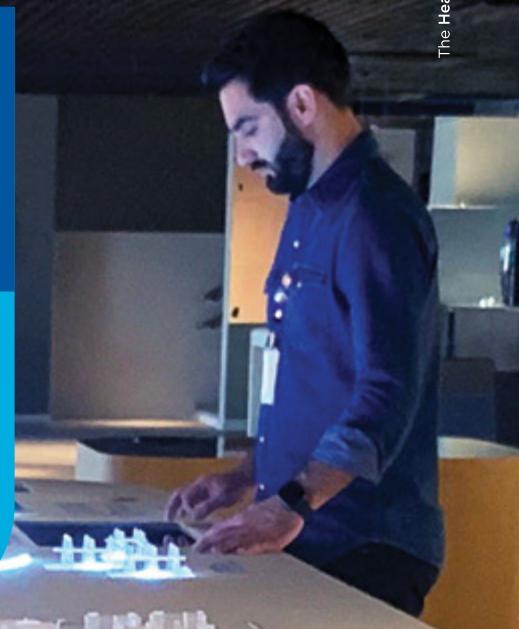
para cerca de 2 mil famílias de trabalhadores de cooperativas de reciclagem parceiras da companhia.

Na outra ponta desse cenário figura, com força total neste período e dando sinais de que continuará em ascensão pós-covid-19, o segmento de delivery de alimentos. Esse setor deve passar por uma reavaliação de suas embalagens, em que os plásticos descartáveis devem se destacar não apenas pela questão sanitária, mas também por todas as outras vantagens que apresentam como solução, entre elas o benefício econômico.

A pandemia tem proporcionado ensinamentos para todos os negócios, e para a Braskem não é diferente. Este momento tão particular da humanidade nos faz seguir ainda mais engajados com o nosso propósito de melhorar a vida das pessoas criando soluções sustentáveis da química e do plástico. Caminhamos junto com a sociedade para uma maior conscientização da relação com os resíduos que são gerados e na responsabilidade e no papel de cada um na construção de um amanhã mais sustentável e saudável para todos. <<

# A PARTE MAIS IMPORTANTE DA INOVAÇÃO SEMPRE SERÁ A AÇÃO.

Nossa maior motivação é estar sempre buscando a excelência dos produtos e serviços que entregamos. É isso que alimenta nosso espírito inovador. Por isso, somos a primeira empresa de energia da América Latina a implementar 100% da plataforma *ADMS - Advanced Distribution Management System*\* e se tornar referência em transformação digital no setor elétrico. A cidade de Jaguariúna já tem 100% dos medidores inteligentes e temos uma consistente estratégia de *open innovation*, com conexões em diversas startups, centros de pesquisa e universidades do país. Tudo o que fazemos de inovador é para nos antecipar ao futuro e para atender ainda melhor os nossos quase 10 milhões de clientes.



Conheça o Espaço  
Mosaico mostrado  
neste anúncio

\*Optimiza e dá ainda mais eficiência à gestão da rede de distribuição, informando em tempo real variáveis técnicas que impactam na qualidade do fornecimento de energia.

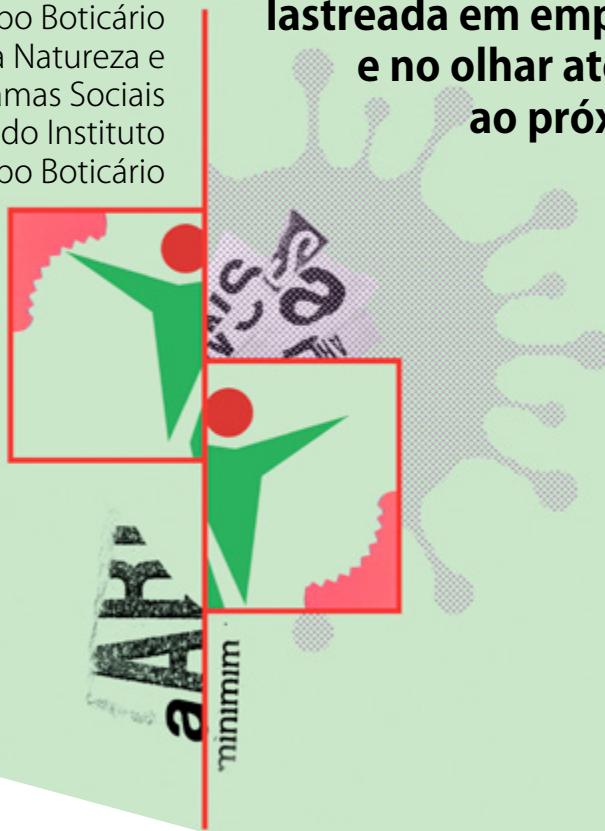


# O COLETIVO COMO PRIORIDADE

**Omar Rodrigues,**

gerente de Comunicação e  
Relacionamento Institucional  
da Fundação Grupo Boticário  
de Proteção à Natureza e  
gerente de Programas Sociais  
e Comunicação do Instituto  
Grupo Boticário

**Uma nova cultura  
está sendo criada,  
lastreada em empatia  
e no olhar atento  
ao próximo**



**U**ma nova realidade no contexto empresarial tem surgido desde o início da pandemia do novo coronavírus, capaz de transformar o papel social das organizações de maneira irreversível, colocando as pessoas no centro das tomadas de decisões estratégicas. Dados do Monitor das Doações da Covid-19 indicam que já foram doados mais de 6 bilhões de reais no país em resposta à crise, sendo que 85% vieram de empresas. »

É inegável: uma nova cultura está sendo criada, lastreada em empatia, olhar atento ao próximo e, acima de tudo, com vistas ao médio e longo prazo.

Ações empresariais que irradiaram país adentro foram de extrema importância em um momento em que a população se encontrava desamparada e vulnerável diante de situações inéditas. Mas, a despeito da eficácia das medidas, o que pôde ser observado é que todo o sistema também teve de se reinventar; por exemplo, a estrutura solidária que até então existia precisou ser reforçada diante do volume formidável de doações – um legado que precisa continuar para não se restringir apenas a ações assistencialistas. Mais do que isso, as empresas perceberam que o desenvolvimento da sociedade, de forma propositiva ou emergencial, não se pratica de forma isolada. Nesse sentido, também é preciso refletir o real propósito das pessoas e das organizações.

O Grupo Boticário mobilizou-se logo no início do isolamento para doar álcool em gel, por meio do Instituto Grupo Boticário, para mais de 155 mil famílias de comunidades nas regiões mais afetadas. Outra ação lançada recentemente busca capacitar e fortalecer mulheres de áreas de vulnerabilidade social que trabalham no ramo da beleza. Em nossa Fundação, que neste mês de setembro completa 30 anos, foi desenvolvido

## Este é o momento para que as organizações reforcem sua capacidade de ser agentes transformadores

um programa de inovação para empoderar micro e pequenos empreendedores que buscam na natureza as soluções para alavancar seus negócios, especialmente aqueles relacionados ao turismo em áreas naturais – lembrando que o turismo é um dos setores mais prejudicados e importante atividade-meio para a conservação da natureza.

A verdade é que o novo coronavírus impactou e segue impactando a sociedade global, transformando tudo e todos, e, no âmbito corporativo, fazendo as empresas repensarem seus propósitos. Se toda reflexão é uma oportunidade de transformação, este é o momento para que as organizações reforcem sua capacidade de ser agentes transformadores, criando mecanismos eficientes e acessíveis, interna e externamente, para que um mundo mais equilibrado possa existir, permitindo atingir metas importantes, como as dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). ➤

## **Se tanto pôde ser feito agora, por que não continuar depois que a pandemia passar?**

Essa é uma demanda urgente. No ranking dos países mais desiguais do mundo, medido pelo coeficiente de Gini, o Brasil ocupa a sétima posição. Já o último relatório do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (Pnud) indica que o país tem apenas o 79º melhor Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) do planeta, embora seja uma das maiores economias globais. A dificuldade histórica de promover uma melhor distribuição de renda entre a população demonstra o papel fundamental que a responsabilidade social tem, sobretudo, em momentos de crise como o que vivemos atualmente.

Está cada vez mais clara a necessidade de criarmos estruturas sociais capazes de sustentar, fortalecer e expandir de forma generalizada essa cultura de solidariedade que vemos no Brasil, ainda muito dependente das pessoas jurídicas. Levantamento do último Índice Global de Solidariedade, realizado em 2018 pela entidade britânica Charities Aid Foundation (CAF), aponta que o Brasil ocupa a lamentável 122ª posição entre 146 países em um ranking que leva em consideração critérios como a quantidade de pessoas que doaram

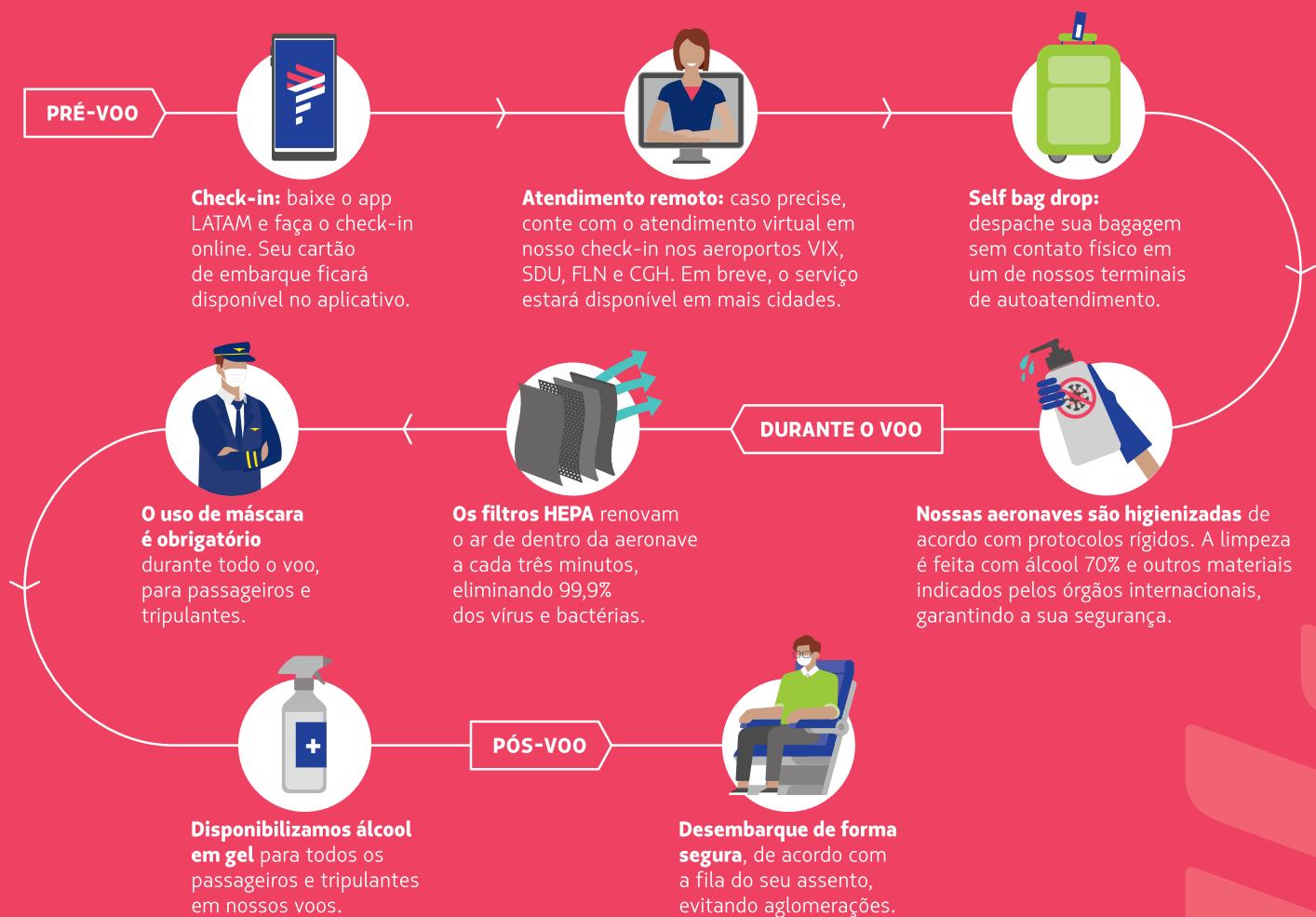
dinheiro para alguma organização da sociedade civil, que ajudaram um estranho ou que fizeram trabalho voluntário no ano anterior.

Vê-se claramente que há muito espaço para que uma cultura de solidariedade se manifeste de maneira mais ampla e intensa entre a população brasileira, para além das ações empresariais – igualmente importantes pelo volume de doações que geram, pela força institucional que muitas dessas organizações têm e pelo exemplo que dão ao tomarem atitudes que vão ao encontro de uma sociedade mais justa e igual.

Obviamente que, neste contexto, a Comunicação tem papel fundamental, pois é ela a responsável por engajar toda uma coletividade, mexendo com os sentimentos das pessoas e despertando o interesse em querer mudar. Toda ação passa por um processo de conhecimento, sensibilização e engajamento até chegar ao momento de agir. Não é mais um convite, é uma convocação para cada um de nós assumir sua parte nesta jornada.

A lição que fica é que, se tanto pôde ser conquistado em meio a uma das maiores crises da história mundial, por que não continuar depois que a pandemia passar? Precisamos ter um olhar mais amplo para melhorar a qualidade de vida das pessoas e reduzir as desigualdades em nosso país, criando, assim, uma nova visão socioambiental, que transforma vidas e realidades. <<

# Com a LATAM, seu próximo voo é ainda mais seguro.



**Neste novo mundo,  
#QualSeuProximoVoo?**

Assista ao vídeo  
sobre nossas  
medidas de  
segurança, higiene  
e prevenção.





Por Aline Scherer\*

**UMA EPIDEMIA  
DE *FAKE NEWS*  
EMBARALHOU  
A POLÍTICA  
MUNDIAL,  
COLOCOU  
EM RISCO A  
SAÚDE PÚBLICA  
E AMEAÇA  
SERIAMENTE  
OS NEGÓCIOS.  
SAIBA O QUE  
SUA EMPRESA  
TEM A VER COM  
ISSO E QUAL É O  
SEU PAPEL NA  
SOLUÇÃO DESSE  
DESAFIO**

ILUSIRAÇÃO: ANDRÉ HELLMEISTER\_COLLAGES

COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL • EDIÇÃO 106 • ABERJE • 2020

**U**m superabundância de informações sobre um tema específico, algumas falsas, outras verdadeiras, que se propagam de forma rápida, tornando difícil saber no que confiar. Quando isso envolve doenças e o movimento antivacinas, representa alto risco para a saúde pública, o que fez a Organização Mundial da Saúde (OMS) denominar esse fenômeno durante a crise do novo coronavírus como **infodemia**. A guerra da desinformação faz vítimas reais e ameaça direitos fundamentais. No Irã, perto de 700 pessoas morreram, mais de 5 mil se envenenaram e dezenas ficaram cegas após tomarem álcool metanol acreditando que a substância curaria o coronavírus, entre fevereiro e abril deste ano. O presidente dos Estados Unidos, Donald Trump, durante uma coletiva de imprensa, chegou a sugerir a realização de pesquisas sobre injetar desinfetante no corpo para matar o vírus – especialistas rapidamente alertaram para o absurdo dessa ideia.

A desinformação é a “informação comprovadamente falsa ou enganosa criada, apresentada e disseminada para ganho econômico ou para enganar intencionalmente o público”, segundo a comissão responsável pela discussão e implementação de políticas públicas da União Europeia. Com o pretexto de frear a disseminação de *fake news* e correndo o risco de infringir direitos humanos básicos, governos da Tailândia, Filipinas, Hungria, Romênia e Argélia, entre outros

## Desinformação é a informação falsa ou enganosa criada para ganho econômico ou para enganar o público

países, aprovaram novas leis ou decretos de emergência permitindo o bloqueio da internet pelas autoridades. A Índia se tornou líder mundial em paralisações da internet para tentar conter protestos, geralmente contra o governo. Por outro lado, países como o Brasil discutem projetos de lei para identificar e punir financiadores de *fake news*.

O termo *fake news*, ou notícias falsas, gera controvérsias, e seu uso indevido para classificar um texto opinativo, mais confusão. Especialistas que utilizam *fake news* para definir desinformação dizem que a mimetização da autoridade e credibilidade do jornalismo é justamente um dos principais mecanismos utilizados para convencer as pessoas a acreditar numa história falsa. Outras estratégias são frases atraentes e manchetes bizarras para fisgar a atenção, atrair a curiosidade e fazer com que as pessoas cliquem em um link para então os criadores de *fake news* serem remunerados por meio de anúncios.

*Fake news* é um nome recente para um fenômeno nada novo. Desde a Grécia Antiga, pensadores sabiam da importância da construção de narrativas. No Império Romano e na Idade Média, governantes e autoridades religiosas percebiam a utilidade da informação

para manipular pessoas e satisfazer suas necessidades políticas. O nazismo usou a propaganda em veículos de massa para disseminar sua ideologia. Na Guerra Fria, com um orçamento multimilionário e dedicação de 25% do tempo do expediente, 15 mil agentes da KGB, o serviço secreto da antiga União Soviética, implantavam notícias falsas na imprensa mundial. Começavam em países “do terceiro mundo, onde jornalistas poderiam ser facilmente enganados ou subornados”, como descreveu um desertor soviético ao jornal *The New York Times*. A repetição contínua das mentiras era uma estratégia para fixar as ideias conspiratórias.

A Operação Infecção (leia a entrevista na página 50), por exemplo, começou a ser implementada pela KGB em 1983, no jornal de língua inglesa *The Patriot*, de Nova Déli (Índia), com a divulgação de um texto afirmando que o vírus HIV teria sido secretamente criado por cientistas do governo norte-americano num laboratório em Fort Detrick, em Maryland, como uma arma para matar negros e gays nas prisões. Em poucos anos, conseguiu 200 publicações em 80 países – até chegar a um canal de TV norte-americano em março de 1987. O governo dos Estados Unidos combateu a farsa com um time que dedicava ao tema apenas meio expediente e se reunia uma vez por semana. Um relatório sobre o caso chegou ao líder soviético Mikhail Gorbachev, que se desculpou e prometeu ao presidente Ronald Reagan

parar de espalhar a falsa história da Aids. Mais de duas décadas depois, pesquisas mostraram que milhões de norte-americanos continuavam acreditando no boato, repercutido até hoje em textos de revistas em quadrinhos, vídeos no YouTube e sermões religiosos.

### **VIOLÊNCIA DIGITAL**

Por anos as pessoas não levaram a desinformação tão a sério. Até a eleição de Donald Trump à presidência dos Estados Unidos, em 2016. Após investigações, o Departamento de Justiça Norte-Americano concluiu que houve interferência no processo eleitoral por parte da Internet Research Agency (IRA), agência russa de marketing digital de influência, descrita como “fazenda de *trolls*” por um grupo norte-americano de agências independentes de inteligência. A desinformação é disseminada massivamente pelas redes sociais e aplicativos de mensagens, por meio de *bots* – robôs que disparam mensagens através de perfis falsos – e de *trolls* – pessoas que postam textos inflamatórios e digressivos, estranhos ou fora de contexto, com a intenção de provocar respostas emocionais ou debates violentos, na internet e fora dela.

**A repetição contínua das mentiras sempre foi uma estratégia para fixar as ideias conspiratórias**

# FAKE NEWS

**Ser transparente com a verdade dos fatos não basta para desfazer crenças alimentadas pela desinformação. Algumas atitudes para prevenir crises de imagem envolvendo *fake news*:**

- 1 **CANCELAR PUBLICIDADE** para produtores de conteúdo falso ou de estímulo à violência via mídia programática.
- 2 **PATROCINAR O JORNALISMO SÉRIO**, os produtores de conteúdo confiável e campanhas de educação midiática e combate a *fake news*.
- 3 Ter um **CANAL DE DIÁLOGO RÁPIDO E DIRETO** com funcionários, comunidades e fornecedores mais próximos.
- 4 **CAPACITAR OS PÚBLICOS** para identificar a desinformação e incentivá-los a relatar em casos de *fake news*.
- 5 **FACILITAR O ACESSO**, a visibilidade e a localização de conteúdo verdadeiro sobre a instituição.
- 6 Quando **VÍTIMA DE FAKE NEWS**, posicionar-se o mais rápido possível nas redes sociais e na imprensa, além de avaliar a adoção de medidas mais abrangentes.
- 7 Investir na **CONSTRUÇÃO CONTÍNUA DE REPUTAÇÃO**, reforçando temas sobre os quais a empresa tenha autoridade para falar e de interesse da sociedade.
- 8 Integrar o time de Comunicação no **COMITÊ PERMANENTE DE CRISE**, antecipando protocolos e estabelecendo respostas padronizadas para possíveis crises.

Uma prática dos *trolls* é tentar gerar caos nas ruas, marcando eventos no Facebook no mesmo endereço de protestos já agendados por outros grupos políticos.

A fórmula da KGB para criar histórias falsas e encontrar quem acredite nelas segue sendo usada pelas novas fábricas de *fake news*. Um dos ingredientes é identificar divisões entre grupos – sociais, econômicas, demográficas, regionais, étnicas e linguísticas. No Brasil, um levantamento feito pela empresa de tecnologia **Knewin** identificou que, entre janeiro de 2017 e maio de 2020, o pico de notícias sobre *fake news* foi outubro de 2018, mês das eleições presidenciais. Numa dessas reportagens, publicada pela *Folha de S.Paulo*, a premiada jornalista **Patrícia Campos Mello** mostrou a contratação de agências de marketing digital por empresários eleitores de Jair Bolsonaro para o disparo de *fake news* em massa pelo WhatsApp. O aplicativo de mensagens é usado por mais de 60% dos brasileiros.

Campos Mello cobriu consecutivas eleições na Índia e nos Estados Unidos na última década e acompanhou a ascensão do uso da internet para influenciar a opinião pública. “Temos cada vez mais uma realidade paralela moldada pelas redes sociais”, diz a jornalista em seu mais recente livro, *A Máquina do Ódio: Notas de uma Repórter sobre Fake News e Violência Digital* (veja mais na

↑ página 80). Após a publicação da reportagem, a jornalista recebeu ataques e ameaças, precisou andar com guarda-



**A probabilidade de notícias falsas serem compartilhadas é 70% maior do que as verdadeiras**

costas e foi vítima de *fake news*. O longa polonês *Rede de Ódio*, lançado em março pela Netflix, ilustra práticas das agências de desinformação, nos moldes do que foi revelado por Campos Mello, e prevê consequências assustadoras.

### DESAFIOS CORPORATIVOS

Muito tem sido feito para combater a **infodemia**. A Organização das Nações Unidas (ONU) articulou um acordo em junho, assinado por governos de 132 países, mas não contou com a adesão do Brasil. Desde janeiro, parcerias da equipe de Comunicação de Risco da OMS com o Google e as maiores empresas de redes sociais do mundo mostram alertas com links de fontes confiáveis sobre a covid-19 sempre que as pessoas pesquisam sobre esse tema. A OMS também criou seu canal próprio no WhatsApp, em vários idiomas, incluindo o português,

## Qualquer um pode ser vítima ou cúmplice, ser lesado ou compartilhar uma difamação e prejudicar alguém

para responder automaticamente às perguntas mais recorrentes da população, entre outras ações.

Mas as *fake news* são mais rápidas e sorrateiras. De acordo com um estudo do **Massachusetts Institute of Technology (MIT)**, a probabilidade de notícias falsas serem compartilhadas é 70% maior do que as verdadeiras. E, para atingir 1.500 pessoas, as notícias verdadeiras levam seis vezes mais tempo que as falsas. “Não é um problema que vai ser resolvido só com leis e políticas públicas; é uma responsabilidade da sociedade como um todo”, diz **Patrícia Marins**, sócia-diretora do **Grupo In Press** em Brasília. “As empresas cada vez mais têm um papel cívico nesse entorno. A construção de marca com propósito de gerar transformação social precisa incluir esse grande mal da nossa sociedade que são as *fake news*”, ressalta a executiva.

Qualquer pessoa, empresa ou instituição pode ser vítima ou cúmplice, ser lesada por uma calúnia ou compartilhar uma difamação e prejudicar alguém. Para se prevenir do ataque e minimizar o impacto das *fake news*, a **Votorantim Cimentos** criou no início da pandemia um canal no WhatsApp para que funcionários, familiares e comunidade tirem dúvidas

sobre a empresa e sobre o vírus de forma rápida, fácil e mais próxima. A campanha contra a infodemia começou ainda em janeiro, nas redes sociais, ao observar a situação nos 11 países nos quais a empresa possui operações. “Percebemos que as pessoas estavam com dúvidas sobre informações absurdas que estavam circulando na internet sobre o coronavírus”, diz **Geraldo Magella**, gerente geral global de Comunicação Corporativa e Gestão de Marca da Votorantim Cimentos. Segundo o executivo, a companhia não sofreu com *fake news* nesse período.

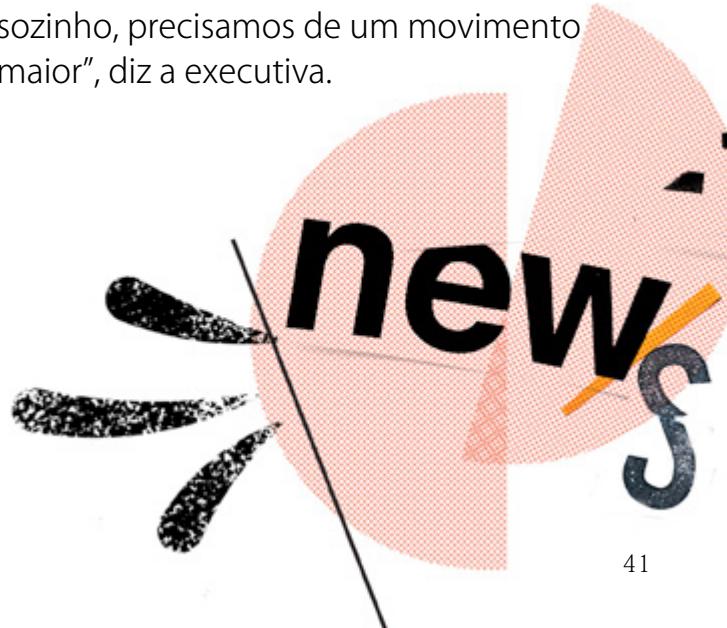
Quando são vítimas da desinformação, se não agirem rápido o bastante, empresas correm o risco de perder clientes, parceiros, acionistas e reputação. A fabricante de bebidas **Ambev** precisou lidar com isso logo nas primeiras semanas da quarentena. Uma longa fila se formou em frente a sua sede em São Paulo, com pessoas que receberam por WhatsApp uma mensagem dizendo que a empresa estava distribuindo álcool em gel gratuitamente, com um link para um suposto cadastro. A Ambev prontamente publicou um posicionamento nas suas redes sociais, compartilhou a informação em grupos de mensagens e se comunicou com veículos de imprensa dizendo que a informação era falsa e recomendando que os clientes não clicassem no link. “O desespero das pessoas era tão grande que, mesmo desconfiadas, algumas vieram pessoalmente checar”, conta

**Carla Crippa**, vice-presidente de Relações com a Sociedade da Ambev, área que cuida de relações institucionais, projetos sociais, comunicação e reputação corporativa. A mensagem seguia o padrão das *fake news*: mexia com as emoções e continha um fundo verdadeiro.

A notícia correta era que a Ambev havia anunciado a produção de 500 mil unidades de álcool em gel para distribuir a hospitais da rede pública nos estados de São Paulo e Rio de Janeiro e no Distrito Federal, onde havia maior número de casos confirmados de covid-19 na época. Crippa conta que a companhia “é radar para *fake news*” e que geralmente fica sabendo pelo WhatsApp mesmo, tão logo elas surgem, por meio de alguns de seus 30 mil funcionários. O monitoramento constante das redes sociais e dos sites de notícias também contribui para identificar informações falsas envolvendo a companhia e suas marcas – uma prática adotada por empresas como McDonald’s e Coca-Cola, que há décadas são vítimas de boatos.

Em alguns casos é preciso aplicar recursos mais volumosos, com medidas mais enérgicas e mais investimentos, para evitar danos maiores na reputação. No início de 2017, circulou na internet um vídeo de pombos sendo triturados junto com ingredientes que eram supostamente da cervejaria. “Monitoramos em outros países e o mesmo vídeo aparece atrelado a

concorrentes nossos”, conta **Lucas Rossi**, diretor de Comunicação da Ambev. “Nossa equipe operou como repórteres investigativos e descobrimos que o vídeo original era de uma padaria na Rússia”, lembra o executivo. A empresa respondeu de forma veemente: veiculou um comercial na TV aberta mostrando suas instalações e seus processos, publicou anúncios em jornais, enviou esclarecimentos pelo WhatsApp e se manifestou nas redes sociais. Assim, se o vídeo falso voltar a circular no futuro, a informação correta já está bem indexada no Google. “Fazer com que as pessoas, antes mesmo de receberem as *fake news*, recebam o posicionamento oficial gera credibilidade”, diz Rossi. “A postura de transparência é o que as pessoas estão julgando hoje”, conclui. Já houve caso de a companhia buscar uma penalização criminal quando identificou a origem da mentira – algo que pode ser bem trabalhoso. A Ambev, como afirma Carla Crippa, está disposta a integrar uma coalizão de empresas anti-*fake news*. “É difícil combater esse tema sozinho, precisamos de um movimento maior”, diz a executiva.



A desinformação é nociva porque é muito fácil que as pessoas acreditem nela. De acordo com psicólogos e neurocientistas cognitivos, somos programados para isso. E uma solução é tomar consciência das armadilhas mentais. Para economizar energia, o cérebro humano tem a tendência de fazer o mínimo esforço possível, o que nos torna vulneráveis e propensos a acreditar em boatos. Além disso, existem indicadores e atalhos mentais que utilizamos para fazer julgamentos rápidos, o que especialistas como os psicólogos israelenses Daniel Kahneman e Amós Tversky chamam de heurísticas ou vieses. Por exemplo, se alguém em quem confiamos compartilha ou é atrelado a uma mensagem, o viés de "endorso social" faz com que nossa tendência seja acreditar nela.

Temos duas formas básicas de pensar: uma mais rápida e automática, outra mais devagar e analítica. Quanto mais fácil processamos uma informação, maior a probabilidade de pensar que ela é verdadeira. Mas, se as informações contradizem uma crença pessoal, é comum cair na "dissonância cognitiva" e rejeitar uma verdade só porque ela não agrada. Por outro lado, o "viés de confirmação" nos faz acreditar em mensagens que reafirmam nossas crenças. Isso pode ainda ser reforçado pelo viés do "raciocínio motivado": quando as pessoas usam sua capacidade de raciocinar para acreditar no que desejam, porque sua análise crítica foi de alguma forma sequestrada por suas emoções. A lista segue e é longa.

**Quando são vítimas da desinformação, as empresas correm o risco de perder clientes, parceiros, acionistas e reputação**

## FINANCIAMENTO

De um lado, cortar o financiamento dos produtores de conteúdo falso ou de estímulo à violência; de outro, patrocinar o jornalismo sério e os produtores de conteúdo confiável. E sempre investir na construção de reputação e nos diálogos, comunicando sobre temas importantes para a empresa e para o bem-estar social. Essas são as principais medidas corporativas para combater a desinformação. "Confrontar uma mentira com fatos não necessariamente funciona nem é suficiente para mudar as crenças de uma pessoa", analisa **Eduardo Vieira**, cofundador e co-CEO da **Ideal H+K Strategies**, empresa criada em 2007 e que tem entre seus principais clientes o Facebook e o WhatsApp.

"Estamos estudando a Neurociência Cognitiva, uma área que busca entender como as pessoas raciocinam, para a aplicação em discursos de porta-vozes e textos de *posts* e respostas nas redes", explica Vieira. Sua equipe precisa lidar frequentemente com ataques de detratores aos perfis de clientes nas redes sociais. "Por mais que a marca seja transparente, pode não conseguir minimizar o impacto do *hater*.



fake

O PESO DO CÉREBRO HUMANO  
É CERCA DE 2% DO CORPO,  
MAS ELE CONSUME MAIS DE  
20% DE OXIGÊNIO E GLICOSE DO  
ORGANISMO, POR ISSO TENDE A  
USAR ATALHOS PARA ECONOMIZAR  
ENERGIA – OS VIESES COGNITIVOS.  
CONHEÇA ALGUNS DELES:

### ENDOSO SOCIAL

Se alguém confiável compartilha *fake news*, tendemos a acreditar na história.

### VIÉS DE CONFIRMAÇÃO

Tendemos a acreditar em mensagens que confirmem nossas próprias crenças e preconceitos.

## ARMADILHAS MENTAIS

### DISSONÂNCIA COGNITIVA

Se as informações contradizem uma crença pessoal, é comum rejeitarmos a verdade só porque ela não agrada.

### RACIOCÍNIO MOTIVADO

Uso do raciocínio para acreditar no que desejamos, porque a capacidade de análise crítica foi sequestrada pelas emoções.

É preciso estimular que a discussão seja mais rica, de alto nível, e aproveitar a autoridade da empresa em falar sobre determinados assuntos”, diz o executivo.

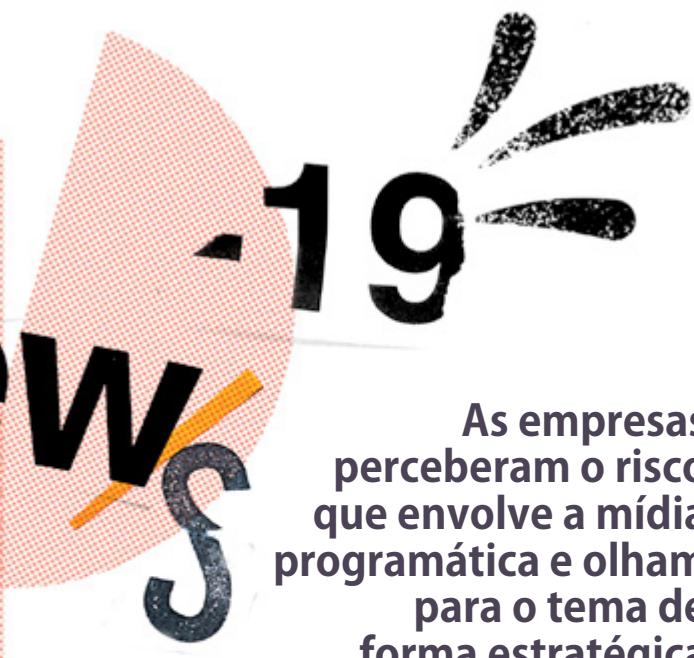
Desde maio, o perfil Sleeping Giants Brasil no Twitter e no Facebook expôs e pressionou empresas a suspender anúncios em sites ou canais que propaguem a desinformação e o discurso de ódio. Dezenas de marcas responderam publicamente, e algumas desativaram ou reconfiguraram seu AdSense – serviço do Google que distribui anúncios por um algoritmo conforme o perfil e comportamento do público. Uma das primeiras impactadas, a fabricante de computadores Dell rapidamente retirou os anúncios automáticos e disse repudiar a disseminação de notícias falsas. Logo se viu em meio à polarização política, com milhares de *posts* citando #NaoCompremDELL e outros milhares #CompremDell. O criador do perfil disse ao portal UOL ser “apenas um estudante” e não revela sua identidade por temer ameaças de morte, como ocorreu com o criador da versão original do Sleeping Giants – que surgiu em 2016 –, o

**Entre abril e junho,  
mais de 600 mil  
páginas brasileiras  
tiveram seus anúncios  
removidos pelo Google**

publicitário Matt Rivitz. O Twitter afirma que tem desenvolvido nos últimos anos funcionalidades para “proteger a conversa pública, como a política contra propagação de ódio e a política contra spam e manipulação da plataforma”.

Dois em cada três sites que tentam se cadastrar no AdSense no Brasil passaram a ser rejeitados, de acordo com o Google, que desenvolveu uma nova tecnologia de detecção de fraudes. Entre abril e junho, mais de 600 mil páginas de 16 mil domínios brasileiros tiveram seus anúncios removidos. O número é semelhante em outros países. A maioria desses sites é de conteúdo sexual, perigoso ou depreciativo, incluindo armas e produtos relacionados, discurso de ódio e software nocivo ou indesejado. “Por imperícia ou desconhecimento do funcionamento das plataformas de mídia programática, as empresas acabam tendo seus anúncios próximo a conteúdos que não aprovam”, diz **Ivan Paganotti**, professor da pós-graduação em Comunicação Social da Universidade Metodista de São Paulo, que conduz uma pesquisa acadêmica sobre o Sleeping Giants.

O boicote Stop Hate for Profit, organizado pelos maiores grupos de direitos civis dos Estados Unidos – a ADL, ligada à comunidade judaica, e a NAACP, do movimento negro –, pediu que empresas e instituições suspendessem seus anúncios durante o mês de julho no Facebook. O objetivo era pressionar por atitudes efetivas da rede social para o combate ao ódio e à desinformação.



## As empresas perceberam o risco que envolve a mídia programática e olham para o tema de forma estratégica

Mais de 100 ONGs e 1.100 organizações, entre grandes corporações e pequenas empresas, aderiram. Muitas não voltaram a anunciar na plataforma nos meses seguintes e se comprometeram a participar de "futuras pausas e novas ações se o Facebook continuar a ignorar as demandas de mudança", segundo os organizadores.

Depois de algumas semanas de boicote, Mark Zuckerberg, cofundador e co-CEO do Facebook, se reuniu com os organizadores e, ao final do mês, a empresa anunciou uma política de proteção dos direitos civis, com a criação de um cargo executivo para supervisioná-la e a formação de uma equipe dedicada a estudar o preconceito racial em algoritmos.

"O que é interessante nesses movimentos é o envolvimento público quanto ao funcionamento das regras

das ferramentas, fazendo com que as plataformas revisem e alterem seus termos de conduta", diz Paganotti. Junto com outros dois professores, ele lançou há dois anos o curso gratuito *Vaza, Falsiane*, financiado pelo Facebook, que usa memes e humor para explicar as *fake news* e que já foi visto, nesse período, por 200 mil pessoas.

Nos últimos anos, termos como *brand safety* (segurança da marca) e *brand suitability* (ambiente ideal para a marca) surgiram para descrever os cuidados que anunciantes precisam seguir na publicidade online. Por mais que parte do perfil de consumidores de uma marca possa estar acessando ambientes digitais inseguros ou de práticas criminosas, a empresa pode evitar que sua marca apareça associada a esses temas. As *wishlists* e *blocklists*, por exemplo, são listas nas quais se autorizam ou se bloqueiam palavras-chaves que podem ou não aparecer associadas à marca. Antes chamadas de *whitelists* e *blacklists*, a nomenclatura foi atualizada para abolir a linguagem racista.

Algoritmos enviesados, inteligência artificial preconceituosa e robôs de fraude. As empresas começaram a perceber o risco que envolve a mídia programática e passaram a cuidar desse tema de forma estratégica, não mais somente operacional. Alguns assuntos discutidos na internet parecem suscitar opiniões muito polarizadas, mas na verdade são grupos pequenos que desvendam e "enganam" os algoritmos, forçando que um conteúdo

tenha mais visualizações do que deveria ter por regra. "No movimento Black Lives Matters, apenas 0,5% das manifestações era conteúdo de ódio ou tentativas de tirar credibilidade do movimento", diz **Lucas Reis**, CEO da **Zygon AdTech & Data Solutions**, empresa de análise de dados para marketing digital e mídia programática, que verificou 9,7 milhões de mensagens no período das manifestações.

Google e Facebook têm papel central nesse debate, porque juntos possuem mais da metade da verba de anúncios online no mundo, segundo a empresa de pesquisa em mídia digital **eMarketer**. São seus sistemas que definem os mecanismos para uma mensagem ser vista por muita ou pouca gente e por quanto tempo. Nos Estados Unidos, mais de 80% da mídia digital é comprada pelo formato programático, um mercado criado há pouco mais de uma década. A maioria dos anunciantes é de pequeno e médio porte. "As empresas de maior valor de mercado do mundo atuam em setores poucos regulamentados e têm pouco *accountability*", diz Reis, sobre o nível de transparência, responsabilização e prestação de contas das gigantes de tecnologia. "As plataformas podem fazer mais para não transformar sua audiência em reféns", conclui. O problema só tende a piorar com os *deepfakes*, vídeos que reproduzem a voz, a aparência e até expressões de uma pessoa, criados a partir de softwares de edição que utilizam inteligência artificial e aprendizado de máquina. A tecnologia

surgiu nos anos 1990 para efeitos visuais no cinema e tem sido aperfeiçoada e popularizada em softwares que usam plataformas de código aberto, criadas por empresas como Google e Samsung. Por outro lado, já existem ferramentas, como uma da Microsoft e outra da IBM, para detectar *deepfakes*.

Em janeiro, o Facebook anunciou que vídeos manipulados e enganosos serão banidos da rede. Por meio de parcerias com universidades, governos e a indústria, a rede social quer "expor as pessoas por trás desses esforços" e "aprimorar a ciência de detecção de mídia manipulada". Mesmo hoje, se uma das 50 agências de verificação de fatos parceiras do Facebook apontar uma foto ou um vídeo classificado como falso ou parcialmente falso, a política da rede social não é banir, mas reduzir "significativamente sua distribuição no *feed de notícias*", alertar "as pessoas que veem, tentam compartilhar ou já compartilharam" que o conteúdo é falso e rejeitar "se estiver sendo veiculado como um anúncio". Em julho, o vice-presidente global de Políticas Públicas e Comunicação do Facebook,

**Google e Facebook têm papel central nesse debate, já que possuem mais da metade da verba de anúncios online no mundo**

Nick Clegg, anunciou que a empresa não se beneficia do ódio. "Quando encontramos *posts* odiosos no Facebook e no Instagram, temos tolerância zero e removemos esses conteúdos", disse.

As fábricas de *fake news* fizeram surgir um novo nicho de mercado jornalístico: as agências de checagem e de jornalismo investigativo especializado, que prestam serviço para veículos de imprensa e empresas. A necessidade de parcerias também aumentou a união do setor jornalístico, com projetos como o Comprova, que nasceu no período eleitoral de 2018 e hoje reúne 24 veículos para monitorar as redes sociais em busca de informações falsas sobre determinados temas. Em resposta à restrição do governo, em junho, de acesso aos dados da situação do coronavírus no país, diversos veículos jornalísticos se reuniram para trabalhar de forma colaborativa a fim de apurar informações sobre o contágio e as mortes por covid-19 nos 26 estados e no Distrito Federal.

Uma parceria com a **AFP – Agence France-Presse**, a primeira agência global de notícias a lançar um site de checagem de fatos, permite à **Aberje** fornecer gratuitamente uma curadoria com as informações mais relevantes da semana que foram checadas e desmentidas pela agência. A AFP estrutura o trabalho de checagem de fatos em torno da desconstrução de *fake news* e da educação do público. "Nosso objetivo é fornecer ao leitor evidências e informações comprovadas para que ele

**Além de combater notícias falsas, a educação midiática pode contribuir para gerar consciência nas pessoas**

possa entender por que um conteúdo é falso ou enganoso", explica **Maria Clara Pestre**, repórter de checagem de fatos da AFP no Brasil.

Países do Leste Europeu, que convivem com a guerra da desinformação há mais tempo, podem ser uma inspiração. Um programa de TV veiculado aos domingos à noite na Letônia mostra a engenharia reversa das *fake news*. Na Ucrânia, um programa semelhante, financiado por *crowdfunding*, pelos ministérios das Relações Exteriores da República Tcheca e do Reino Unido e fundações filantrópicas, vai ao ar semanalmente em diferentes canais de TV.

A **Pearson**, maior empresa de educação do mundo, fundada em 1844 em Londres, na Inglaterra, atualizou há dois anos seus protocolos editoriais em todos os 70 países onde possui operações. Alterou seu processo de produção e checagem: os autores citados devem ser consolidados no mercado, reconhecidamente especialistas no

assunto ao qual estão relacionados no texto. É preciso deixar claro quando um conteúdo é de opinião ou mostra só um ponto de vista. Identificar se um artigo sobre a abolição da escravatura está sob a ótica do escravocrata ou do escravizado é um dos exemplos.

Uma coleção de livros didáticos recém-lançados pela editora sobre educação midiática e letramento digital explica o que é uma rede de propagação de *fake news*, o que é uma bolha de rede social e como identificar sites confiáveis de informação. O material também inclui programação, algoritmos em rede, pensamento crítico e investigativo e capacidade argumentativa. “Queremos educar as crianças a ser capazes de olhar para uma informação e automaticamente duvidar dela, saber onde procurar a fonte correta, a autoridade no assunto e saber argumentar com a família, amigos e colegas”, explica **Juliano Costa**, vice-presidente de Produtos Latam da Pearson. “A ausência de argumentação faz com que as *fake news* se proliferem entre grupos”, diz Costa. Além de combater notícias falsas, a educação midiática pode contribuir para gerar consciência sobre o que se expõe de informações pessoais na internet, o tempo consumido utilizando as plataformas e a necessidade de combater o *cyberbullying* e de criar uma vigilância maior sobre a qualidade do jornalismo profissional.

## Este é o momento para as organizações e suas áreas de Comunicação assumirem suas responsabilidades

A sociedade só tem a ganhar com essas iniciativas e boas práticas. Mas é preciso que elas se multipliquem e se propaguem tão rápido e tão massivamente quanto as *fake news* para evitar o agravamento do mal-estar na sociedade. As redes sociais e os aplicativos de mensagem dão voz a quem até pouco tempo atrás não era ouvido, permitem que as pessoas se organizem, se comuniquem, se informem, acessem conhecimento gratuito e inúmeros serviços. Mas estão permitindo a propagação da desinformação e da violência digital. Agora é o momento de organizações e suas áreas de Comunicação cumprirem seu papel com soluções efetivas, que colaborem para preservar suas marcas, ao mesmo tempo que deem subsídios para uma sociedade mais equilibrada, transparente e justa.

---

\***Aline Scherer**, comunicóloga e jornalista com especialização em Neurociência Cognitiva Aplicada ao Consumo, trabalhou durante cinco anos na revista *Exame*, publicada pela Editora Abril. Também integrou as redações de TV da CNN Brasil, em São Paulo, e da Rede Pampa, em Porto Alegre, e digital do Grupo RBS.

# Há 15 ANOS

RELACIONAMOS MARCAS E PESSOAS PARA  
UMA COMUNICAÇÃO QUE GERA NEGÓCIOS.



Conheça o nosso novo  
posicionamento e cartela  
de serviços.

Escaneie ou acesse: [bit.ly/3mWMOLX](https://bit.ly/3mWMOLX)

[pessoacomunicacao.com.br](http://pessoacomunicacao.com.br)  [pessoacomunicacao](http://pessoacomunicacao)



**Pessoas.**  
CONSULTORIA EM  
RELACIONAMENTOS PÚBLICOS



**Empresas  
podem mudar  
políticas  
e influenciar  
a sociedade  
e os governos**

**Adam Ellick,**  
diretor do  
Departamento  
de Vídeos de  
Opinião do  
*The New York  
Times*



# ADAM ELLICK

**E**m 2014, o *The New York Times* (NYT) produziu um documento interno que definia as bases da estratégia digital para enfrentar a radical mudança no padrão de consumo de informação de seus leitores. O *Innovation Report* fazia um diagnóstico dos principais problemas e, ao mesmo tempo, recomendava ações tanto no âmbito do jornalismo quanto no modelo de negócio da companhia.

Se o *NYT* é hoje o veículo que mais cresce em assinaturas digitais (a meta é chegar a 10 milhões em 2025), isso se deve em parte ao esforço do grupo que há seis anos redigiu o documento – naquele seleto time estava o documentarista **Adam Ellick**. Ele é o diretor do Departamento de Vídeos de Opinião do *Times*. Antes disso, foi correspondente internacional e repórter do jornal, cobrindo direitos humanos no Oriente Médio.

Em 2009, conheceu a garota Malala Yousafzai e revelou sua extraordinária história ao mundo em um documentário chamado *Malala's Story*. Pouco tempo depois, recebeu um Prêmio Pulitzer pelo vídeo que coproduziu sobre uma mulher afegã que foi queimada até a morte em praça pública. Em 2018, dirigiu a série *Operation Infektion*, um trabalho definitivo para quem quer entender a origem da guerra de desinformação.

É sobre desinformação, jornalismo, redes sociais e o papel das empresas e do Estado no ambiente da comunicação que ele fala nesta entrevista à *CE*.

**É muito claro que as pessoas que deveriam nos proteger não sabem nada sobre o tema**



**Sua série *Operation Infektion* dissecava as origens da guerra de desinformação que hoje vem sendo travada nas redes sociais. Como foi fazer esse trabalho?**

É o que chamo de “filme de ideias”, difícil de fazer. É sobre a história da Guerra Fria, combina reportagens jornalísticas originais e entrevistas interessantes com personagens que lidaram com notícias falsas nas décadas de 1970 e 1980. Há gráficos animados, animação e locução divertida. O resultado é um registro informal, como se você estivesse em um bar conversando sobre um assunto sério com um amigo. Toda a conversa atual sobre desinformação e *fake news* é perturbadora; tendemos a achar que é algo que surgiu agora, mas tudo isso é muito semelhante à guerra de informação dos anos 1960 aos 1980 entre os Estados Unidos e a União Soviética.

Encontramos exemplos surpreendentes de notícias falsas plantadas durante a Guerra Fria e dissecamos algumas dessas mentiras que se tornaram verdades aos olhos da sociedade. O filme traça uma linha do tempo de como essas mentiras se espalham. Criamos um manual para descrever as táticas e técnicas que a União Soviética usou para espalhar a desinformação.

### **Poderia citar um exemplo?**

Havia uma campanha de desinformação com o objetivo de plantar a ideia de que os Estados Unidos criaram o vírus HIV. Essa foi uma das mais espetaculares e bem-sucedidas campanhas de desinformação já criadas, no início dos anos 1990, pelos soviéticos. Eles propagaram a informação de que o governo norte-americano teria criado o vírus da Aids em um laboratório militar em Maryland com o objetivo de matar negros e gays. Espalharam essa mentira em todo o mundo, plantando-a primeiro em países que eram aliados da União Soviética, como Índia e Bangladesh, e em outros países comunistas. Foi um plano elaborado, sofisticado, cheio de detalhes para parecer verossímil. Não era apenas uma mentira, era uma mentira com um objetivo claro: jogar a população dos países nos quais os norte-americanos tinham presença militar contra os Estados Unidos. Portanto, a "beleza" da desinformação soviética não é apenas a escala, o tamanho e a sofisticação, mas seu objetivo final.

### **Os russos continuam fazendo isso. As investigações sobre interferência russa nas eleições norte-americanas indiciaram 34 pessoas e 3 empresas. Qual é a chance de isso acontecer novamente nas próximas eleições?**

As chances de que os russos vão promover a desinformação são de 100%. Já está acontecendo e nunca devemos discutir como hipótese. Essas coisas não terminam, estão vivas, e a internet ajuda a alcançar mais pessoas. O DNA dessas

técnicas de desinformação, do Brasil ao Paquistão, está bem vivo. Quando o filme foi lançado, recebemos manifestações do mundo todo. Um iraniano escreveu que as táticas descritas em nosso filme estão sendo usadas contra greves em sua cidade. O manual de desinformação está sendo profissionalizado, aprimorado e disseminado todos os dias nas democracias de todo o mundo.

### **Qual é o papel das redes sociais nisso? O senhor acha que há uma clara demonstração de que as plataformas estão interessadas em bloquear informações falsas?**

Acho que evoluímos. Por muito tempo as plataformas sociais empurraram o problema com a barriga, muitas vezes negando ou dando respostas lentas e ineficientes. Há uma cena engraçada em nosso filme em que os políticos estão sabatinando Mark Zuckerberg no Congresso, e é muito claro que as pessoas que deveriam estar nos protegendo dessa guerra de desinformação não estão qualificadas para fazer as perguntas certas, não sabem nada sobre o tema. As plataformas não fizeram o suficiente, foram muito lentas, mas estão fazendo muito mais agora do que há alguns anos. O Facebook derrubou contas que têm o intuito de lançar campanhas de desinformação administradas pela China, pelo Irã e pela Rússia. No Brasil e nos Estados Unidos também.



## Há modelos bem-sucedidos em encontrar maneiras de regular o discurso de ódio

**Marcas internacionais ensaiaram um boicote às redes sociais, suspendendo a publicidade, pressionando as plataformas para que bloqueiem discursos de ódio e desinformação.**

### O senhor acha que elas são fortes o suficiente para mudar as coisas?

Sim. Empresas privadas têm força para mudar políticas e influenciar a sociedade e os governos. O time de futebol norte-americano Washington Redskins [ou peles-vermelhas, em tradução livre] anunciou a mudança de seu nome racista após a exigência de grandes patrocinadores. Nós fizemos um projeto, há cerca de um ano e meio, que pressionava a Nike por não oferecer benefícios adequados às mulheres atletas quando se trata de licença-maternidade e também destacando os abusos mentais e físicos em relação às corredoras do sexo feminino. As empresas se preocupam muito com sua imagem pública. A série de vídeos levou a Nike e outras empresas a implementar políticas adequadas de licença-maternidade para suas atletas.

### O senhor acha que o Estado deve fazer alguma coisa para regular as redes sociais?

É uma questão complicada a regulação de plataformas sociais em um país como os Estados Unidos, que têm a primeira emenda constitucional. Mas há modelos – como os da Austrália, da Alemanha e de outros países da Europa – que têm sido bem-sucedidos em encontrar maneiras de regular o discurso de ódio

e a desinformação. Os Estados Unidos estão significativamente atrás quando se trata de regulamentação. Mas é responsabilidade do Estado proteger seus cidadãos da guerra digital. Se é guerra, os governos precisam agir.

### No auge da pandemia, o senhor convidou o youtuber brasileiro Felipe Neto para fazer um vídeo no site do *Times* e dizer que o presidente Jair Bolsonaro teve péssima atuação na condução da crise no Brasil. Como surgiu essa ideia?

Queria informar os norte-americanos sobre os detalhes do que está acontecendo no Brasil e então pensei que o Felipe poderia entregar bem essa mensagem – um nome pouco previsível e com um tremendo alcance do público jovem nas redes. Uma das missões da área que dirijo é tentar atingir novas vozes e descobrir rostos que você normalmente não encontraria numa reportagem de opinião no jornal. Ele tem usado sua voz para comentar questões sociais e políticas enquanto as instituições democráticas desmoronam em seu país. Acho que ele é uma nova voz, inteligente, informado e influente.

Entrevista concedida a  
Edward Pimenta, diretor de  
*Branded Content*  
da Editora Globo



# ESCOLA ABERJE DE COMUNICAÇÃO

Quer dar um up no seu currículo?

A **Escola Aberje de Comunicação** está sempre atualizada e focada nas grandes tendências em comunicação. Oferece cursos livres online e treinamentos in-company, além de programas internacionais, avançados e MBA.

Formando os melhores comunicadores há mais de 50 anos!

[www.escolaaberje.com.br](http://www.escolaaberje.com.br)





MANTER A MOTIVAÇÃO E A PRODUTIVIDADE FOI O MAIOR DESAFIO PARA A COMUNICAÇÃO CORPORATIVA, QUE PRECISOU SER ÁGIL, DIGITAL E HUMANIZADA. A CULTURA DA DOAÇÃO E A RESPONSABILIDADE SOCIAL VOLTARAM A SER VALORIZADAS. E ADAPTAR-SE RAPIDAMENTE E SER FLEXÍVEL ÀS MUDANÇAS SE TORNARAM IMPERATIVOS

Por Aline Scherer

# COMUNICAÇÃO NA PANDEMIA

**Q**uestões às quais muitos empresários e executivos ainda faziam vistas grossas – como responsabilidade social, trabalho remoto e jornada flexível, digitalização, diversidade e inclusão – se tornaram inadiáveis com a pandemia. O coronavírus fez com que as necessidades além do lucro fossem encaradas de frente, despertando uma sensação de futuro com desafios bem mais complexos e humanos. Este período de mudanças intensas, rápidas e radicais exigiu agilidade, visão sistêmica e coragem dos gestores para comunicar sobre temas sensíveis enquanto enfrentavam cortes no orçamento.

Para entender a dimensão da pandemia do novo coronavírus, as medidas e tecnologias aplicadas pelas áreas de Comunicação das empresas e as tendências para o segmento neste período, a **Aberje** realizou o estudo *Desafios da Covid-19 para a Comunicação Organizacional*.

Participaram da pesquisa 86 organizações de diversos portes e regiões do país, entre associadas e não associadas da Aberje.

O estudo comprovou algo que já parecia notório como medida de prevenção do contágio, com a adoção do *home office* por 95% das empresas. A nova rotina e as mudanças de processos e dinâmicas de trabalho tornaram desafiador manter o engajamento e a produtividade entre os funcionários – realidade para mais da metade dos entrevistados (55%). Logo em seguida, proteger a saúde financeira

## O coronavírus fez com que as necessidades além do lucro fossem encaradas de frente pelas empresas



da organização e adaptar-se para adotar estratégias extremamente ágeis foram desafios para 45% dos gestores. Desde empresas de segmentos que sofreram mais com a crise, como o turismo e o setor aéreo, até áreas em forte crescimento, como as de saúde e tecnologia, a Comunicação Interna foi parceira essencial da Gestão de Pessoas e da Presidência (leia reportagem na página 63). 

Os líderes de Comunicação foram trazidos para o centro da pandemia dentro das organizações. A empresa vai parar? Vai demitir, suspender contratos? Vai reduzir salários? Está falindo ou continuará no mercado? “As competências dos comunicadores foram colocadas em xeque, e o contexto demandou que trabalhassem como agentes moderadores”, observa **Hamilton dos Santos**, diretor geral da Aberje. “O que ficou evidente foi a necessidade de estar preparado para

### Empresas que mudaram de forma abrupta suas mensagens foram vistas com desconfiança

emergências e fatos inesperados, e a dificuldade cada vez maior de produzir consenso", conclui.

Na comunicação externa, enquanto algumas empresas se provaram consistentes, versáteis e responsáveis, outras deixaram claros seu oportunismo, descaso, omissão ou mesmo falta de jeito. No início de março, o Twitter anunciou que uma mensagem relacionada à covid-19 era publicada a cada 45 milissegundos e alertou: "Esta não é uma 'oportunidade de marketing' a ser aproveitada, e não recomendamos que as marcas se conectem de forma oportunista ao momento de emergência de saúde pública". Algumas empresas mudaram de forma tão abrupta seus anúncios para incluir mensagens vagas de apoio e promoções relacionadas ao coronavírus que foram vistas com desconfiança. Uma rede global de pizzarias, por exemplo, incluiu na sua propaganda que seus fornos eram à prova de covid. Foram tantas críticas que ela deixou de veicular o anúncio.

Usar o bom humor também foi um desafio. Uma marca de bebidas se autodeclarou a cerveja oficial do *home office* e foi duramente criticada nas redes sociais porque trabalhar de casa era prevenção, e não lazer. Achar o tom certo

demandou sensibilidade, *timing* e coragem. Foram bem-vistas marcas que suspenderam propagandas com aglomerações e pessoas se abraçando, em respeito ao distanciamento social recomendado pelas autoridades de saúde. E as que atualizaram a imagem de suas logomarcas para incentivar o uso de máscaras.

A empresa de dados **Morning Consult** perguntou a 2.200 adultos norte-americanos, entre os dias 28 e 29 de março, o que deveria constar nos melhores anúncios durante a pandemia. A resposta mais recorrente: explicações sobre como as empresas mudaram seus serviços e informações explícitas quanto aos procedimentos de segurança adotados. Para a **Arcos Dorados**, companhia que administra a rede de restaurantes do **McDonald's** na América Latina, tornou-se ainda mais relevante neste período o *social listening*: processo de ouvir estruturadamente o que as pessoas falam nas redes sociais em relação à marca e suas atividades ou a algum tema específico. "Esse processo se tornou muito relevante, ainda mais nesse período para responder aos desafios, atender às expectativas das pessoas e entender como elas avaliam nossas decisões", diz **Rozália Del Gáudio**, diretora de Comunicação Corporativa da divisão Brasil da Arcos Dorados. "Para garantir a proteção e segurança dos clientes, funcionários e da comunidade em geral, fomos a primeira empresa do setor a tomar a decisão de fechar os salões dos restaurantes", lembra a executiva.

Depois de apontar a demanda por informações sobre as decisões da empresa envolvendo segurança e proteção, o *social listening* mostrou a preocupação das pessoas com pequenos e médios negócios. Então, a Arcos Dourados decidiu disponibilizar online e gratuitamente cursos sobre higiene do alimento, segurança alimentar e desenvolvimento social destinados a empreendedores e comerciantes. Ouvir o público interno, a maioria composta de jovens adultos, também se mostrou essencial para manter a produtividade e



o engajamento. Uma rede social própria lançada meses antes da pandemia no formato de aplicativo, que mistura funcionalidades semelhantes às do Google e do Facebook, se tornou ainda mais útil para manter o diálogo com os funcionários e reforçar instruções de segurança, como o uso de máscaras, luvas e protetores faciais de acrílico. Vídeos dos próprios funcionários postados no Tik Tok, rede social para criar e compartilhar vídeos curtos que é sucesso sobretudo entre o público jovem, se tornaram parte da comunicação oficial da companhia.

As políticas de relações com empregados, fornecedores, clientes e comunidades são cada vez mais conteúdo-chave para o trabalho de

comunicação, e a pandemia evidenciou essa tendência. De acordo com o estudo *Trust Barometer*, da multinacional de relações públicas **Edelman**, 65% dos consumidores acreditam que a forma como as marcas estão respondendo à pandemia terá “um enorme impacto” em sua probabilidade de comprar delas no futuro. Ou seja, para o consumidor atual, antes de ser uma boa fornecedora de produtos ou serviços, a marca deve ser cidadã. A pesquisa online, realizada em 11 países (Canadá, China, França, Alemanha, Índia, Japão, México, Arábia Saudita, Coreia

**Para o consumidor, além de fornecedora de produtos e serviços, a marca deve ser cidadã**

do Sul, Reino Unido e Estados Unidos), ouviu 13.200 adultos, em média 1.200 por mercado.

O *Trust Barometer* mostrou também que, para 64% dos respondentes, a pandemia ajudou a mostrar quão grande é o fosso “entre os ricos e a classe trabalhadora e que algo deve ser feito para que a riqueza e a prosperidade do país sejam distribuídas de forma mais justa”. E também que 67% concordaram que as pessoas “com menos educação, dinheiro e recursos carregam injustamente o fardo da maior parte do sofrimento e risco de ficar doente”. Em meio a uma das maiores crises de saúde

pública da história e à consequente crise econômica, muitos profissionais de Comunicação precisaram posicionar o discurso de suas empresas em temas sensíveis que vieram à tona, como o combate ao racismo e à violência sexual, a redução das desigualdades e a proteção da Floresta Amazônica e de seus habitantes, além da infodemia

↗ (leia reportagem na página 35).

As mudanças inesperadas, a suspensão de muitos serviços e o imperativo do tempo revelaram hiatos na estrutura de comunicação de algumas empresas, sobretudo em setores como educação, turismo, gastronomia e lazer. A crise mostrou a necessidade de ter e nutrir um bom relacionamento com governos e órgãos reguladores, para fazer reivindicações em momentos críticos. Na Aberje, cresceu neste período o interesse dos associados em participar de comitês e fóruns temáticos que reúnem os principais atores de cada setor, como o elétrico, central para as questões ambientais, e o agronegócio, muito bem articulado com o poder público e a academia, mas em um processo de fortalecimento de sua reputação com a sociedade em geral.

Um exemplo internacional mostra o risco de não ter as áreas comunicacionais equilibradas e integradas em uma organização. Em janeiro, o segundo lugar com maior número de pessoas infectadas com covid-19 no mundo fora da China era um navio da anglo-americana Carnival Corporation, maior empresa

de cruzeiros marítimos do mundo. O navio *Diamond Princess* passou um mês em quarentena. Um único indivíduo infectado contaminou em poucos dias 700 pessoas, segundo uma pesquisa realizada por cientistas japoneses, que ligou a origem da transmissão a eventos de aglomeração em massa nas áreas de recreação do navio. Enquanto isso, em vez de cancelar viagens e reembolsar clientes, empresas do setor continuaram vendendo pacotes, usando argumentos irresponsáveis como “o coronavírus só sobrevive em baixas temperaturas, então o Caribe é uma escolha fantástica para seu cruzeiro”. Até maio, outros 40 cruzeiros tiveram casos de covid-19 entre seus tripulantes e passageiros a bordo. Gestores dessas companhias transferiram a responsabilidade sobre as mortes aos órgãos reguladores, alegando falta de ordens e informações. Ainda assim, o preço das ações das três maiores empresas de cruzeiros do mundo caiu mais de 70% desde o início do ano.

Entre tragédias e descompassos corporativos dos últimos meses, há de se reconhecer alguns saldos positivos. A solidariedade esteve em pauta. O crescimento do número de leitos em hospitais públicos, melhorias de infraestrutura e a ampliação do uso da telemedicina se concretizaram em parte

**Pessoas com menos recursos carregam a maior parte do risco e do sofrimento desta crise**

graças a doações de empresas e famílias. "A urgência criada pela pandemia fez com que muitas empresas voltassem à filantropia, num gesto de civismo", diz **Rodolfo Witzig Guttilla**, sócio-diretor e cofundador da **Cause**, consultoria de gestão de causas de interesse público. Segundo a Cause, a pandemia chacoalhou a cultura e o padrão das doações no Brasil, até então bastante ligadas a religiões. "Mas as empresas não podem se desviar do importante, que é gerar valor ao acionista a partir de uma governança que gere impactos sociais positivos", ressalta Guttilla. O propósito corporativo, aliás, seguiu em foco.

### SACRIFÍCIOS

No Brasil, alguns líderes entenderam seu papel e o de suas empresas na pandemia – e souberam se comunicar bem. Enxergaram oportunidades de exercer a responsabilidade social corporativa a partir da geração de negócios. Quem estava preparado há mais tempo e agiu com consistência levou vantagem. Mas, mesmo nesses casos, gestores precisaram fazer certos sacrifícios para proteger a saúde pública, destacar-se entre os concorrentes e resguardar a reputação e o valor de suas marcas. "No início da pandemia os



executivos ficaram mais de 20 dias sem dormir, tentando entender a questão da saúde dos funcionários", disse **Luiza Helena Trajano**, presidente do Conselho de Administração da **Magazine Luiza**, à revista *Comunicação Empresarial*.

Com a voz cansada ao telefone, a empresária de 68 anos, mãe de três filhos, formada em Direito e presidente do Grupo Mulheres do Brasil, uma rede política e suprapartidária, pontuou que a Magazine Luiza estava preparada pois já tinha uma operação robusta no digital. Mas Luiza temia que o caos gerado pela crise prejudicasse a cultura organizacional percebida pelos 35 mil funcionários e cerca de 20 milhões de clientes. "Tive muito medo de a Magazine Luiza perder esse jeito humano de ser", disse a empresária, que desde março participou de quase 300 *lives* nas redes sociais, concedeu mais de 70 entrevistas e ministrou diversas aulas, de vendas digitais à liderança. "Nossa estratégia foi falar com todo mundo que queria falar com a gente, das grandes às pequenas [audiências]", explica Luiza. Assim, pôde reforçar os valores e crenças herdados de sua tia, que fundou a empresa há 63 anos.

**A pandemia mudou a cultura e o padrão das doações no Brasil, muito ligadas a religiões**



# RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS 86 ORGANIZAÇÕES OUVIDAS PELA ABERJE...

## ... 57% TIVERAM AÇÕES SOCIAIS NA PANDEMIA

» Doação de respiradores, EPIs (máscaras e óculos), itens de higiene e alimentos: **19%**

» Geração e disseminação de conteúdos e informações de utilidade: **12%**

» Apoio e suporte às comunidades do entorno da organização: **5%**

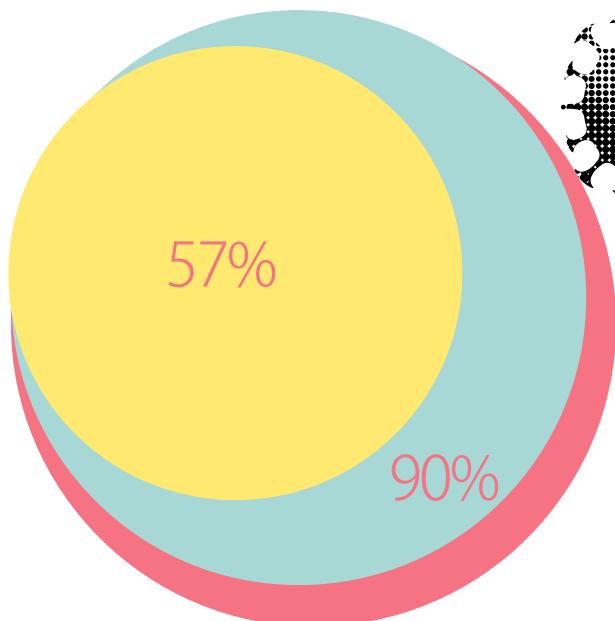
## ... 90% DAS EMPRESAS MONTARAM UM COMITÊ FORMAL DE CRISE PARA A PANDEMIA

As áreas mais demandadas para integrar os comitês:

» Comunicação: **95%**

» Recursos Humanos: **92%**

» Financeira: **64%**



## OS MAIORES DESAFIOS QUE A PANDEMIA IMPÔS AOS PROFISSIONAIS DE COMUNICAÇÃO:

- » Manter o engajamento e a produtividade dos funcionários: **55%**
- » Proteger a saúde financeira da organização: **45%**
- » Ser flexível e se adaptar para adotar estratégias extremamente ágeis: **45%**
- » Indefinição de tempo para transferência de agendas e eventos: **36%**
- » Falta de recursos tecnológicos apropriados: **26%**
- » Gestão dos funcionários de Comunicação em regime remoto: **21%**
- » Interrupção parcial ou total da operação do negócio: **21%**

## COMUNICAÇÃO NA PANDEMIA

No final de março, a Magalu lançou em cinco dias um negócio planejado para ser inaugurado em cinco meses, conforme anunciado pela empresa. Abriu seu *marketplace* para trabalhadores autônomos venderem via redes sociais o estoque da varejista e de micro e pequenos comerciantes conectados à plataforma. As vendas no *marketplace* aumentaram 214% na comparação com o mesmo período do ano passado, e o valor de mercado cresceu 35% entre o primeiro e o segundo trimestre de 2020. No período, anunciou a aquisição de três empresas de tecnologia, a abertura de postos de trabalho e a inauguração de 20 lojas em Brasília, onde ainda não tinha operação. Divulgou na imprensa a doação de 50 milhões de reais para a compra de cestas básicas e de equipamentos para hospitais em todo o Brasil, além do auxílio a centros de longa permanência de idosos.

Coerência e visão de longo prazo ajudaram a manter a reputação da Magazine Luiza em alta. A empresa reforçou a divulgação de causas que já defendia antes da quarentena, como a criação e manutenção do emprego e, principalmente, o combate à violência doméstica. Com as pessoas por mais tempo em casa, relatos de violência contra as mulheres aumentaram em todo o mundo, inclusive no Brasil. Mas havia indícios de que as vítimas não estavam conseguindo pedir ajuda à polícia. Sabendo disso, a varejista atualizou seu aplicativo de compras, lançado em 2019, para fazer ligação direta com o chat de

denúncias do Ministério da Mulher. O post no perfil do Instagram da companhia para estimular o uso da funcionalidade teve mais de 750 mil compartilhamentos. Dos 3,9 milhões de seguidores na rede social, 80% são mulheres. Além disso, a empresa anunciou a criação de um fundo de investimento de 2,5 milhões de reais, cujos rendimentos servirão para apoiar entidades que atuam no combate à violência contra a mulher.

Os próximos passos? "Estamos parando para ver como está a situação do negro na empresa", diz Luiza. "É um tema que os presidentes das empresas precisam pegar para si e conversar com o conselho de administração. Está ligado à sustentabilidade e à diversificação", pontua a presidente do conselho da Magalu. Além da diversidade e da inclusão, imperativas à maioria dos negócios do futuro, outro tema que tem estado na mente da empresária é o retorno ao escritório. "A cultura se faz na presença física. Como fazer essa ponte com a comunicação digital é um desafio que vamos ter daqui para a frente", projeta Luiza.

**No Brasil, alguns líderes entenderam seu papel e o de suas empresas na pandemia – e souberam se comunicar bem. Enxergaram oportunidades de exercer a responsabilidade social corporativa a partir da geração de negócios**



# Escritório DIGITAL

**Em poucos dias, nove  
em cada dez empresas  
colocaram quase todos  
os funcionários para  
trabalhar de casa.  
Essenciais, a comunicação  
interna e a gestão de  
crise precisaram atualizar  
processos e adotar novas  
ferramentas e protocolos**

O isolamento social recomendado para frear a disseminação do novo coronavírus derrubou tabus a respeito do trabalho remoto e colocou em avaliação a necessidade de viagens e reuniões. De um lado, economia de tempo, dinheiro e combustíveis fósseis e, para muitos, mais qualidade de vida. De outro lado, profissionais foram desafiados a manter o foco e o desempenho, e empresas a adaptar suas comunicações e investir em tecnologia. A partir de meados de março, o *home office* virou norma para quem podia. De acordo com pesquisa da **Aberje** realizada em abril, 95% das empresas adotaram *home office* ou afastaram profissionais



### Empresas tiveram que rever benefícios para cortar custos, mas também para reter talentos

por meio da concessão de férias individuais e coletivas, compensação de banco de horas, redução de jornada e suspensão da operação.

De acordo com especialistas, criar estratégias para manter o vínculo com os funcionários e estimular a sensação de pertencimento tendem a gerar engajamento. Para envolver o time, o grupo Edenred, por exemplo, criou um perfil interno no Instagram. A Mastercard, um canal no Tik Tok. Em várias empresas, os porta-vozes precisaram aprender a gravar seus próprios vídeos, usar tripé para câmera ou celular e até o *ring light* – lâmpada em forma de anel muito utilizada por *youtubers* e *instagramers*. Em 90% das empresas houve a intensificação do processo de comunicação digital por meio da criação de canais, utilização de plataformas e redes sociais e na elaboração de campanhas, boletins, comunicados e reuniões. Os processos mais impactados foram a Comunicação Interna (83%), a Gestão de Crises e Riscos (71%), os Eventos (70%) e a Comunicação Externa (65%).

As empresas adaptaram sua TV corporativa e seus murais de mensagens e precisaram migrar a intranet para a nuvem (leia reportagem na página 70). 



Na multinacional francesa **Edenred** – que integra a marca de benefícios Ticket, e ainda as marcas de frota e soluções de mobilidade Ticket Log, Repom, Freto e Edenred Soluções Pré-Pagas –, todos os seus 2.200 funcionários passaram a trabalhar de casa na segunda quinzena de março. Mesmo com uma política de trabalho remoto criada há 15 anos, o grupo precisou fazer rapidamente adaptações na sua comunicação, passando a usar mais vídeos do que antes. “Não dá para falar de temas tão sensíveis por e-mail. Há conteúdos em que uma mensagem audiovisual faz mais sentido”, observa **Alaor Aguirre**, vice-presidente da Edenred Brasil.

Pesquisas internas ajudam a organização a encontrar o tom para estabelecer uma relação de confiança sem exagerar na transparência ou invadir a privacidade. Usar as ferramentas preferidas dos funcionários tem funcionado. O perfil exclusivo para o público interno no Instagram angariou, em três meses, 800 seguidores (36% do total de funcionários) e 40 mil visualizações no *stories*, canal para

conteúdo mais dinâmico que some após 24 horas. "É só uma das formas de a Edenred estar na vida do funcionário, aparecendo na sua *timeline*", diz Aguirre. "Usamos muito o guia de marca da companhia, mapeamos todas as editorias relevantes e adotamos uma linguagem leve e divertida", complementa **Guilherme Almeida**, gerente de Comunicação Corporativa da empresa. "Estamos constantemente checando o feedback dos funcionários", conclui.

Um algoritmo com inteligência artificial criado para atendimento ao cliente há cinco anos, responsável pela redução de 35% das chamadas no *call center*, foi adaptado para responder a dúvidas do público interno sobre o vírus. Pensando no futuro, a empresa intensificou os estudos sobre mobilidade, tema central para as suas duas principais atividades de negócio, e dialoga com os *stakeholders*, incluindo governos, para integrar diferentes modais em um mesmo benefício a ser lançado. Parte desse trabalho conta com a interlocução de agências especializadas em relações governamentais.

Com as pessoas em casa, escolas fechadas e mobilidade restrita, algumas empresas decidiram rever os benefícios oferecidos, para cortar custos ou por

**Misturar a rotina de trabalho com a da família não pode ser ferramenta de coerção**

estratégia de retenção de talentos e investimento em produtividade. A fabricante de chips semicondutores **Intel**, por exemplo, concedeu reembolso de mais de 4 mil reais por funcionário (incluindo os estagiários) para a compra de cadeira ergonômica e itens de escritório, além de pagar uma ajuda de custo para o plano de dados ou pacote de internet. Também concedeu auxílio-babá e cuidador para até três crianças ou idosos que vivem na mesma casa do funcionário.

Além de atualizar benefícios, a Intel flexibilizou horários, diminuiu a carga de trabalho e concedeu licenças não remuneradas de até seis meses, divididas da forma que melhor se adequasse ao profissional, seu chefe e sua equipe. "Precisamos dar condições para que as pessoas possam de fato se concentrar no trabalho", diz **Telma Gircis**, gerente regional de RH da Intel América Latina e Canadá. "E também para a Intel não perder talentos, manter-se competitiva no mercado e ser líder na área de tecnologia", salienta a executiva. O RH, em parceria com a Comunicação, organizou às sextas-feiras encontros virtuais sobre assuntos pertinentes à pandemia. Um funcionário do escritório nos Estados Unidos deu uma palestra sobre *mindfulness*, e a criadora do perfil Mulheres Ansiosas, no Instagram, falou sobre crise de ansiedade, por exemplo. "A ideia é facilitar o acesso e fazer uma curadoria, porque tem muita gente sem expertise se aproveitando da pandemia para fazer conteúdo online", explica Telma.

# MAIS DIGITAL

## 95%

DAS EMPRESAS  
ADOTARAM  
*HOME OFFICE*  
E/OU AFASTARAM  
PROFISSIONAIS

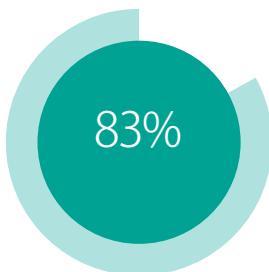
## 90% >>

DAS EMPRESAS  
AUMENTARAM A  
COMUNICAÇÃO  
DIGITAL

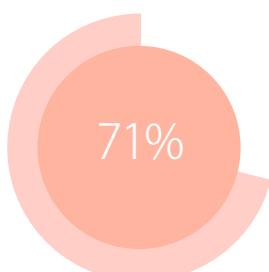
Um levantamento realizado pela empresa de tecnologia **Citrix** com 500 funcionários de companhias de médio porte no Brasil mostrou que 57% dizem estar mais produtivos trabalhando de forma remota, enquanto 29% mantiveram o mesmo ritmo do escritório. Mas 46% dos funcionários afirmam que o expediente ficou mais longo, com uma média de 102 minutos extras. Após a pandemia, muitas empresas já imaginam que parte das viagens e dos eventos externos deve ser transformada em videoconferências e lançaram políticas de etiqueta digital.

### PROCESSOS MAIS IMPACTADOS

COMUNICAÇÃO INTERNA



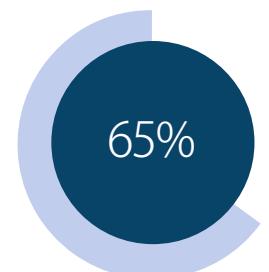
CRISES E RISCOS



EVENTOS



COMUNICAÇÃO EXTERNA



Manter a câmera ligada durante toda a reunião é uma regra recorrente. Deixar o microfone no mudo quando não estiver na sua vez de falar também.

Na **Mastercard**, o presidente e os times executivo e de Gestão de Pessoas passaram por treinamentos de apresentação em vídeo, incluindo sobre como operar tecnicamente os equipamentos para gravá-los. “É aceitável ser um material mais caseiro, mas a ideia era entregar algo mais próximo do que os clientes internos já estavam acostumados”, diz **Pedro Alves**, diretor de Comunicação da Mastercard Brasil e Cone Sul. Uma série de vídeos ajudou a humanizar as mensagens e aproximar os executivos dos funcionários. “Eram recados sobre como estava o dia a dia de cada um, para criar um elo de empatia”, lembra Alves. “O novo normal é a rotina da família misturada com a rotina do trabalho, e isso não pode ser ferramenta de coerção.” De acordo com o executivo, como resultado, houve engajamento imediato e mensagens de aprovação dos funcionários. A companhia foi a segunda no país, depois da XP Investimentos, a confirmar publicamente que possuía um funcionário infectado, que acabara de voltar do escritório em Nova York. A empresa já tinha a política de *home office* uma vez por semana e estrutura para tal, mas teve de transformar o jeito de se relacionar com os funcionários durante a pandemia. “Tínhamos muitas comunicações

presenciais e eventos internos”, diz o executivo.

Para não deixar a motivação sumir, em meio a licenças não remuneradas, a demissões e redução de salários, a companhia aérea **LATAM** intensificou a frequência de sua comunicação interna. “Começo a reunião e, se alguém do time não está com a câmera aberta, eu peço para ligar, me mostrar como está. Brinco ‘deixa eu ver essas olheiras’...”, conta **Jefferson Cestari**, diretor de RH da LATAM. Poderia ser uma forma de controle de presença, mas o executivo vê como ferramenta para cuidar das pessoas e nutrir o vínculo. Um modelo de liderança implementado em 2014 ajudou a guiar os gestores em meio ao caos e a manter boas práticas. O conjunto de diretrizes para os gestores inclui: o compromisso com a automotivação, a busca por eficiência e melhoria contínua, o cuidado para com os clientes e o alinhamento e desenvolvimento da equipe.

Uma prática simples para o time executivo não cair em desânimo é usar os últimos minutos da reunião de gestores para agradecimentos e elogios públicos entre os pares relacionados ao dia a dia do trabalho. A crise aproximou os 11 executivos da companhia.

**Independentemente de ser algo bom ou ruim, os líderes têm que comunicar ao time**

“Combinamos de, se um sentir que está mais cansado ou souber de alguém que não está bem, avisar e um ligar para o outro para nos ajudarmos”, diz o diretor de RH. Um serviço de atendimento aos funcionários e seus dependentes, antes apenas focado em saúde mental, se tornou mais robusto e amplamente divulgado. Além do apoio psicológico, todos os funcionários podem solicitar apoio jurídico e consultoria financeira para auxiliar a renegociar contratos, como o de aluguel de moradia.

O CEO da LATAM, **Jerome Cadier**, que antes da pandemia fazia uma *live* a cada três meses atualizando todos os funcionários sobre a companhia, desde março fez duas edições extras. Também passou a gravar um vídeo semanal para todos os funcionários, do próprio celular, com um resumo das mensagens prioritárias. A reunião mensal entre gerentes e diretores sobre resultados financeiros passou a ser semanal. Além disso, uma newsletter interna publicada uma vez por semana reforça as mensagens principais para os gestores sobre as mudanças e os impactos em todas as operações. No Brasil, o volume de voos diminuiu repentinamente de 750 por dia para apenas 30 decolagens diárias no ápice da crise. “Independentemente de o teor das notícias ser bom ou ruim, os líderes têm de comunicar ao time”, diz Cestari. “Melhor que saibam por nós do que pela mídia.”

## GESTÃO PERMANENTE DE CRISES

Das empresas ouvidas pela Aberje, 90% montaram um comitê formal de crise para tratar as questões relativas ao novo coronavírus. As áreas mais demandadas para integrar esses comitês foram as de Comunicação (95%), Recursos Humanos (92%), financeira (64%) e industrial (41%). A pesquisa da **Edelman** e especialistas ouvidos pela reportagem mencionam a necessidade de tornar os comitês de crise estruturas permanentes dentro das organizações. Na Intel, o Pandemic Leadership Team (PLT), ativado antes mesmo de a Organização Mundial da Saúde (OMS) reconhecer que o surto do vírus era uma pandemia, em 11 de março, começou em janeiro a cancelar os eventos presenciais entre subsidiárias da companhia.

**É necessário tornar comitês de crise estruturas permanentes dentro das organizações**



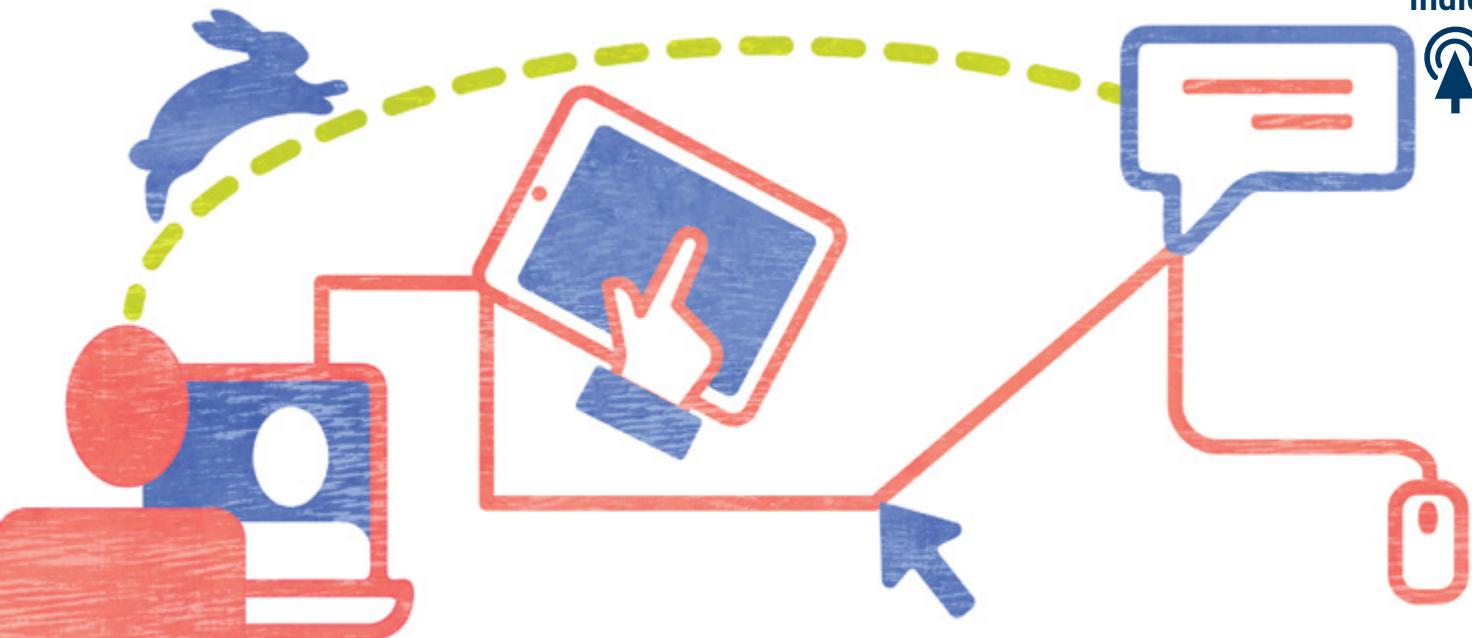


## **Temos que aceitar a imprevisibilidade das coisas. A prevenção parece ser o melhor remédio**

Criado ainda em 2002, durante a epidemia de Sars, para ser capaz de agir rapidamente em caso de pandemia, o PLT é encarregado de implementar políticas para a segurança e o bem-estar dos 110 mil funcionários da Intel no mundo, além de mitigar os riscos de continuidade dos negócios. É formado por líderes de departamentos da companhia e representantes de equipes de saúde pública e epidemiologia, que se reúnem ao menos uma vez por semana. O comitê estabeleceu o rastreamento de contatos nas fábricas, para identificar mais rapidamente quem pode estar sujeito a contrair o vírus caso um funcionário teste positivo. Além disso, ativou os procedimentos de limpeza e esterilização, distribuição de equipamento de proteção individual

e procedimentos de distanciamento social dos funcionários, com atualizações constantes.

Independentemente de novas pandemias, o uso das redes sociais como plataforma de comunicação fundamental para as pessoas – esteja a marca ou não presente nesses canais – evidencia a necessidade de estruturar um comitê de gestão de crise permanente. É consenso entre gestores e especialistas que, mesmo sem estar no foco de uma crise de imagem agora, não é possível prever quando ela acontecerá. Em agosto deste ano, um caso de morte súbita de um funcionário durante o expediente em uma loja de uma rede de supermercados evidenciou a extrema necessidade de um protocolo padrão para todos os casos e de um comitê de crises capaz de tomar medidas rápidas e eficientes. Observar os acontecimentos em outras empresas e sempre atualizar seus protocolos é um caminho possível, mas há de se aceitar a imprevisibilidade do mundo e das vozes na internet. A prevenção ainda parece ser o melhor remédio.



# Comunicação ÁGIL

**In**dústrias inteiras estão sendo pressionadas há alguns anos por concorrentes, clientes e fornecedores a adotar novas tecnologias. *Startups* com seus produtos e serviços inovadores, que já nasceram no mundo virtual, desafiam empresas estabelecidas há anos a simplificar e digitalizar seus processos. Mudanças já esperadas, que se tornaram inevitáveis diante das medidas de isolamento social. Para 69% das empresas ouvidas pela **Aberje**, a adequação e a criação de novos canais

**A digitalização de serviços, produtos e processos é um dos legados da pandemia. Quem antes não queria investir em tecnologia se viu forçado a fazê-lo e em tempo recorde. As mudanças rápidas impostas pelo isolamento trouxeram à tona preocupações com a saúde mental dos funcionários**

voltados para a comunicação digital foram as principais medidas adotadas pela área de Comunicação como decorrência da crise.

Um levantamento realizado pela **100 Open Startups** – plataforma que conecta *startups* e grandes empresas – e publicado em agosto mostra que a contratação,

investimento ou parcerias com *startups* cresceu 20 vezes em cinco anos.

“Transformação digital se aplica a todas as indústrias e significa colocar o cliente no centro. Para isso é preciso ouvir o cliente e, com base nos dados que coletar, tomar decisões de negócio”, diz **Gediel Luchetta**, vice-presidente de Tecnologia da Informação da **Ilegra**, empresa de serviços e design de softwares. “A diferença é a maturidade de cada empresa para entender o *timing* ideal para começar sua transformação”, observa. Essa transformação inclui também a digitalização do banco de dados, que, em muitos casos, ainda estava localizado fisicamente na empresa. E companhias precisaram adotar a computação em nuvem para que os funcionários pudessem acessar os arquivos remotamente.

Dar uma identidade moderna a uma marca envelhecida também passa por participar ativamente de canais digitais, numa via de mão dupla. A Funcesp, fundação das empresas elétricas de São Paulo, planejava uma série de eventos para lançar sua nova marca **Vivest** no primeiro trimestre. Dona do maior fundo de pensão privado do país, com carteira de 32 bilhões de reais e oriunda da privatização das elétricas, a organização precisava modernizar sua imagem e narrativa para atrair a adesão de novas empresas e clientes mais jovens. O jeito foi atualizar os planos para um lançamento totalmente digital. “Na governança a gente aprende sobre a

## Mudanças já esperadas se tornaram inevitáveis diante das medidas de isolamento social

importância de dar o tom do topo, ‘*the tone of the top*’, e o tom que a gente deu é não parar nada”, diz **Walter Mendes**, CEO da Vivest. “A mudança de marca neste período foi muito emblemática”, conclui. Segundo Mendes, os workshops internos sobre a nova marca ajudaram a engajar os funcionários.

Em termos de investimentos com o evento digital, a economia acabou sendo pequena. “O que gastaríamos com comida, gastamos com o estúdio e o mestre de cerimônias profissional”, afirma **Maria Teresa Carneiro**, gerente executiva de Marketing e Relacionamento da Vivest. A indefinição de tempo para a transferência de agendas e eventos tem sido uma das principais dificuldades da Comunicação nestes tempos de crise, realidade para 36% dos comunicadores das empresas ouvidas pela Aberje.

A Vivest derrubou barreiras culturais sobre a adoção do *home office*, mas encontrou dificuldades de adaptar o *call center*, que passou a atuar com outro sistema operacional. Também foi montado um esquema de apoio remoto aos atendentes, com as supervisoras a distância, para não impactar a produtividade e a qualidade do atendimento.

# INOVAÇÃO

ENTRE AS INOVAÇÕES  
TECNOLÓGICAS DA  
COMUNICAÇÃO NAS  
EMPRESAS:

44%  
APLICATIVOS  
PARA DISPOSITIVOS  
MÓVEIS

18%  
CONTEÚDO 360°

9%  
ALGORITMOS

9%  
QR CODE

6%  
CHATBOT

Mesas ergonômicas foram enviadas para a casa dos colaboradores do *call center*. Mas o modelo remoto dessa área não se provou melhor do que no escritório, pela necessidade de adequação dos ambientes da casa dos atendentes e pela distância das supervisoras.

**As pessoas podem se autogerir se tiverem autonomia, acesso à internet e silêncio**

## COMUNICAÇÃO ÁGIL

Por outro lado, as demais áreas operacionais que não estavam inclusas no plano antes da pandemia para adoção de *home office* continuarão tendo esse benefício duas vezes por semana no futuro. "Matamos anos de preconceitos e agora temos confiança de que as pessoas têm capacidade de se autogerir se tiverem autonomia, acesso à internet e silêncio", conclui Mendes. Segundo especialistas ouvidos pela reportagem, algumas empresas, no entanto, instalaram robôs para saber se os funcionários estavam de fato conectados e trabalhando.

A adaptação de tecnologias e ferramentas das empresas às mudanças de hábito dos consumidores é uma tarefa em constante evolução para a manutenção do sucesso no longo prazo. A empresa de planos de saúde **SulAmérica** adotou há três anos as metodologias ágeis e o formato de trabalho em *squads* – times multidisciplinares organizados conforme cada projeto, que planejam à medida que implementam e testam novidades. O modelo permitiu responder mais rapidamente às necessidades dos funcionários impostas pela quarentena. A empresa conseguiu migrar para o online no início da pandemia tudo que tinha etapas presenciais: recrutamento, admissões, demissões, integração e exames. Dos 5.500 funcionários, 150 trabalham em 28 *squads*, que integram ainda mais 90 profissionais terceirizados. Nesses times, cuja liderança costuma mudar de um projeto para o outro e ter

especialistas como cientistas de dados, designers de experiência e gerentes de produtos, o objetivo primordial é melhorar a jornada dos clientes internos e externos.

Quando começou a pandemia, 10% dos funcionários da SulAmérica já trabalhavam em tempo integral no formato remoto e 30% dos demais funcionários tinham esse benefício duas vezes por semana. Para colocar em apenas uma semana 99,7% dos funcionários em *home office* sem parar nenhum serviço para os clientes, a empresa trabalhou na revisão de ferramentas, checando se as tecnologias estavam atualizadas ou precisavam de adequação. Uma mudança na regulamentação da telemedicina no Brasil fez com que a consulta, que antes era limitada a orientações, passasse a ter prescrições médicas. Em poucas semanas, os atendimentos por vídeo na

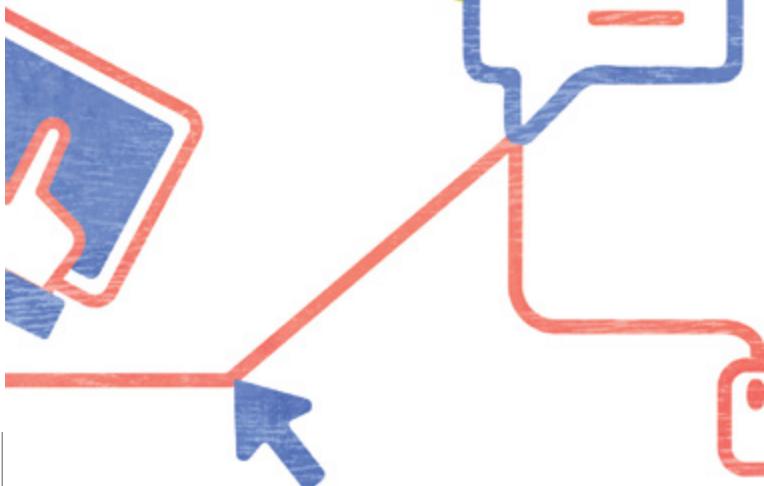


**Os métodos ágeis permitiram responder mais rapidamente às necessidades da quarentena**

## Relatório da ONU mostra um aumento de casos de depressão e ansiedade durante a pandemia

SulAmérica cresceram de 500 consultas em fevereiro para 35 mil em abril e 68 mil em junho. Muitos médicos que antes não atendiam virtualmente passaram a fazer consultas online, bem como psicólogos, fisioterapeutas, fonoaudiólogos, terapeutas ocupacionais e nutricionistas. Com índice de satisfação dos clientes de 91 pontos, a empresa acredita que a telemedicina deve ser incorporada aos novos hábitos pós-pandemia.

Outra tendência que a empresa acompanha é o cuidado da saúde de forma integral: física, emocional e financeira. "Nossa estratégia está em fortalecer a gestão de saúde, e não fazer somente a gestão da doença", diz **Patrícia Coimbra**, vice-presidente de Capital Humano, Administrativo e Sustentabilidade da SulAmérica. Em 2019, a empresa adquiriu 25% da corretora de investimentos Órama, para ampliar suas ofertas em saúde financeira. Numa de suas pesquisas frequentes para medir o engajamento dos funcionários, realizada com a ferramenta da *startup* Pulses, percebeu, algumas semanas depois do início da quarentena, necessidades mais humanas entre os funcionários. "As pessoas já estavam informadas sobre a pandemia, a tecnologia estava funcionando, mas elas precisavam de



outras ferramentas", diz Coimbra. "Não era um *home office* comum. Com escolas fechadas e mobilidade reduzida, as pessoas precisavam de ajuda para lidar com as angústias e tantas incertezas, com as confusões dentro de casa e como se alimentar bem nessa mudança de rotina", explica a executiva.

A empresa promoveu muitas *lives* com especialistas, escutou os funcionários e os estimulou a compartilhar boas práticas. Uma das ferramentas utilizadas para isso foi o podcast próprio direcionado ao público interno, o *SulaCast*, que teve sua frequência ampliada e ganhou um novo quadro, o *Quarentena Session*, para incluir dicas de produtividade, saúde e como lidar com as emoções do momento. Produzidos pelos funcionários de Comunicação Interna e RH, em parceria com o time de Inovação, os programas *Papo de Garagem* e *Papo de Transformação* atualizam os funcionários sobre inovação, análise de dados e digitalização, e informam sobre os novos serviços lançados pela companhia. Com linguagem solta e divertida, um funcionário-apresentador entrevista de estagiários ao presidente, além de cientistas de dados e outros profissionais da SulAmérica.

# COMUNICAÇÃO AMAZÔNICÁ

**P**ara viabilizar a telemedicina nas aldeias indígenas, ampliar os atendimentos e o acesso a especialistas e manter sua “licença social” para operar, a **Norte Energia**, responsável pela operação da usina hidrelétrica de Belo Monte, planeja fornecer internet para unidades básicas de saúde indígenas. “Estamos em fase de finalização do projeto”, diz **Luciana Soares**, superintendente de Comunicação da Norte Energia. A área de abrangência de suas operações engloba 5 milhões de hectares na Amazônia ao longo de 200 quilômetros do rio Xingu, circundando 12 municípios e 80 aldeias indígenas no sudoeste do Pará. E onde o sinal de internet é muito precário.

Desde 2011, um sistema de radiofonia próprio é utilizado para enviar alertas e anúncios às aldeias, ampliado de 32 para 85 estações ao longo dos anos. Com a pandemia e a necessidade de divulgar medidas de segurança e higiene, a Norte Energia aumentou o número de idiomas diferentes das mensagens enviadas por rádio a 4 mil indígenas de 9 etnias. As interações ocorrem duas vezes ao dia, pela manhã e à tarde, e também servem para avisar sobre a entrega de alimentos e itens de higiene a cada 15 dias, além de informações sobre serviços básicos de deslocamento durante a pandemia.

Além disso, um telefone gratuito está à disposição 24 horas para informar sobre as vazões do rio e o funcionamento da hidrelétrica. “Temos de saber conversar com as pessoas. É preciso ter diálogo contínuo e colegiado para a prevenção e mediação de conflitos”, diz Soares. Os atendimentos presenciais e reuniões com 268 lideranças das comunidades a cada 60 dias passaram a ser remotos, por grupos de WhatsApp e ferramentas de videoconferência. “Seja no ambiente remoto ou no presencial, escutar o outro e encontrar objetivos em comum ajuda a aproximar e manter uma boa relação”, diz a executiva, que acredita que a pandemia permitiu à empresa “dar um salto de qualidade” na sua comunicação e “interação com os povos vizinhos”.

### SAÚDE EMOCIONAL

Especialistas têm alertado sobre uma epidemia de transtornos mentais. Um relatório publicado em maio pela Organização das Nações Unidas (ONU) ressalta o aumento de sintomas de ansiedade e depressão em vários países durante a pandemia e a necessidade de investir mais e de forma urgente em serviços de saúde mental. Em alguns países, como Etiópia, os casos triplicaram. Itália e Espanha reportaram aumento dos sintomas também em crianças e adolescentes. "A situação é extremamente preocupante", afirmou **Tedros Ghebreyesus**, diretor geral da **Organização Mundial da Saúde** (OMS), em coletiva de imprensa. "O isolamento social, o medo de contágio e a perda de membros da família são agravados pelo sofrimento causado pela perda de renda e, muitas vezes, de emprego."

Saúde mental ainda é um tabu na sociedade. No entanto, o atendimento de telepsicologia, regulamentado no Brasil em 2012, cresceu na pandemia. A plataforma de atendimento psicológico online da *startup* Psicologia Viva triplicou seu número de clientes desde março, por exemplo. Se, antes da pandemia, 1,5% da força de trabalho das empresas cadastradas na plataforma fazia atendimento psicológico, esse número cresceu para 7% nos últimos meses – nas organizações em que a cultura organizacional valoriza os cuidados com a saúde, 20% dos funcionários fazem terapia. "A empresa sabe que o funcionário usou o

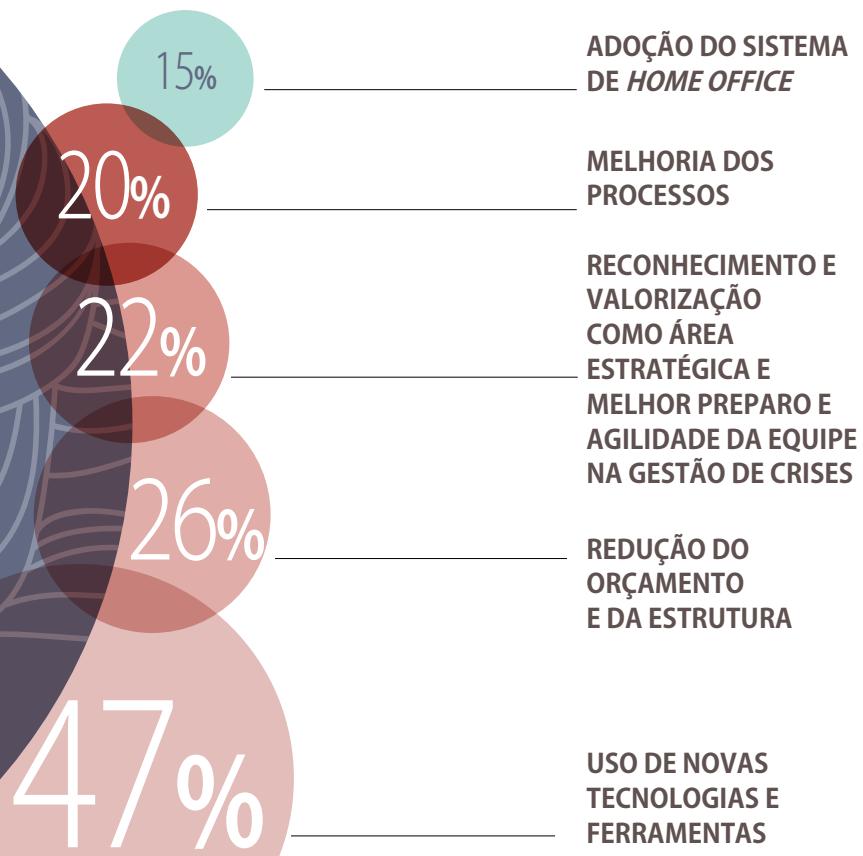
plano de saúde, mas não sabe com o quê. E só recebe dados consolidados de faixa etária e sexo de quem usou", diz **Fabiano Carrijo**, sócio da *startup*, que garante a segurança da informação e a privacidade dos dados dos usuários.

De acordo com dados mais recentes da OMS, de 2019, o Brasil já sofre uma epidemia de ansiedade, com 9,3% da população, ou mais de 18 milhões de brasileiros, diagnosticada com algum transtorno de ansiedade, o que coloca o país como o mais ansioso do mundo. Ainda segundo a OMS, a depressão atinge 12 milhões de brasileiros, o equivalente a 5,8% da população, fazendo do Brasil o país mais deprimido da América Latina. Sigmund Freud ligou a depressão ao luto. E diversos especialistas explicam a frustração com episódios do passado como característica depressiva. A ansiedade, por sua vez, se caracteriza pelo medo do futuro e pela sensação constante de ameaças mesmo em situações inofensivas.

Alguns estudos correlacionam o crescimento da ansiedade e da depressão com o aumento do uso de smartphones, redes sociais e o excesso de informação. Criar narrativas e abertura ao diálogo e prover ferramentas para as pessoas cultivarem bons hábitos no presente e oportunidades para imaginar e construir um futuro melhor – que une a tecnologia ao bem-estar individual e coletivo – parecem um caminho seguro para a longevidade e a prosperidade das empresas. A comunicação é essencial nessa jornada.

# COMUNICAÇÃO PÓS-PANDEMIA

AS PRINCIPAIS  
MUDANÇAS NA  
ÁREA, SEGUNDO  
ENTREVISTADOS  
EM PESQUISA  
DA ABERJE:





# A ESEG TEM MUITO A OFERECER. SUA EMPRESA MUITO A GANHAR.

**Seja um parceiro e conheça os benefícios:**

- **Descontos especiais** para colaboradores em cursos de graduação;
- **Palestras e oficinas *in company*;**
- **Cursos** de férias e capacitação.



[relacionamento@eseg.edu.br](mailto:relacionamento@eseg.edu.br) • (11) 2187-1056

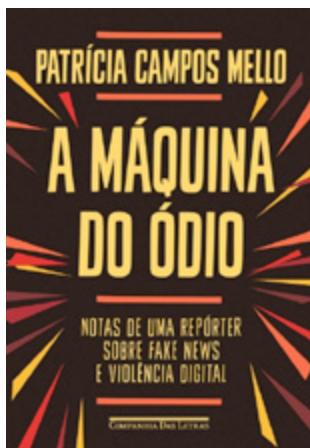


Especialistas dão dicas de leituras essenciais sobre *fake news*, algoritmos e gestão de crise

# 9 LIVROS PARA ENTENDER A ERA DA DESIN- FORMAÇÃO

**A MÁQUINA DO ÓDIO:  
Notas de uma repórter  
sobre *fake news*  
e violência digital**

Patrícia Campos Mello  
COMPANHIA DAS LETRAS

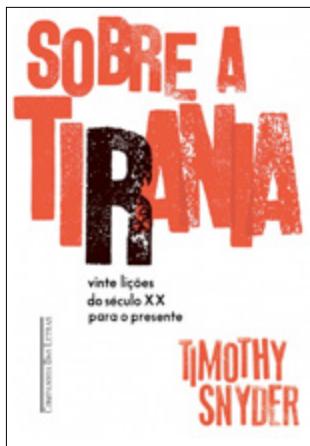


“Indico porque traz uma reflexão profunda sobre esse tema a partir de um caso local e real, que mostra o poder destruidor de reputações que as *fake news* podem ter.”

**Eduardo Vieira,**  
sócio-fundador e co-CEO da Ideal H+K Strategies

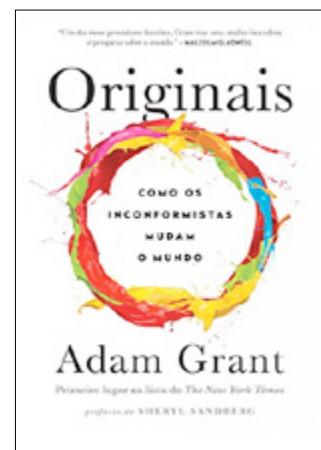
**SOBRE A TIRANIA:  
Vinte lições do século XX  
para o presente**

Timothy Snyder  
COMPANHIA DAS LETRAS



“Livro curto mas de um valor enorme. A inspiração da obra foi um texto que Snyder postou no Facebook dias após a eleição de Donald Trump, e que viralizou para milhares de pessoas. São 20 lições aprendidas, através de acontecimentos do século XX, sobre as quais devemos refletir para não cometermos os mesmos erros hoje.”

**Ana Laura Sivieri,**  
diretora de Marketing e Comunicação da Braskem



**ORIGINAIS:  
Como os inconformistas  
mudam o mundo**

Adam Grant  
SEXTANTE

“Nos tempos atuais, reinventar é um caminho, uma estratégia e um *mindset* que deve ser considerado nas nossas atitudes pessoais e profissionais. E a criatividade pode ser a solução para vários desses desafios, em maior ou menor intensidade. O livro traz uma visão de como podemos desenvolver essa habilidade, impulsionar comportamentos e expressá-la nas nossas relações.”

**Omar Duarte Rodrigues,**  
gerente de Comunicação e  
Relacionamento Institucional  
da Fundação Grupo Boticário  
de Proteção à Natureza  
e gerente de Programas  
Sociais e Comunicação do  
Instituto Grupo Boticário



## GESTÃO DE REPUTAÇÃO: Riscos, crise e imagem corporativa

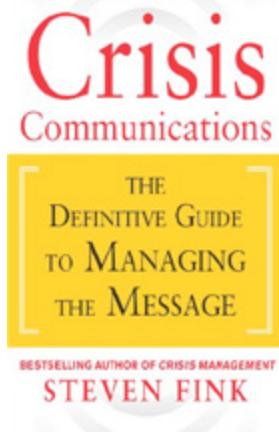
Elisa Prado (org.)

ABERJE EDITORIAL

“Um livro que traz as experiências de muitos profissionais conceituados no mercado da Comunicação Corporativa, com relatos sobre as metodologias e suas experiências para a prevenção de crises. É uma leitura rica que traz uma abordagem ampla da gestão de crise e da construção da reputação com o olhar integrado de que esse processo é de responsabilidade de todos na organização, abordando ainda temas como a importância da construção do lastro reputacional e a necessidade de a empresa deixar claro o seu propósito e ser fiel aos valores éticos.”

**Melissa Domenich Bianchi**,  
gerente de Comunicação Externa  
da Votorantim Cimentos

“AN EXCELLENT GUIDE” —NORMAN R. BARKER,  
former Chairman and Chief Executive Officer, Lockheed Martin Corp.



## CRISIS COMMUNICATIONS: The definitive guide to managing the message

Steven Fink

McGRAW-HILL EDUCATION

“A pandemia tem desafiado todos os gestores de crise a buscar respostas em conceitos já conhecidos nesta disciplina. Tenho relido vários clássicos de gestão de crise, entre eles esta nova versão do Steven Fink, considerado um dos papas da matéria.”

**Patrícia Marins,**

sócia-diretora da In Press Oficina em Brasília e diretora geral da FleishmanHillard Brasil, do Grupo In Press



## EXISTE DEMOCRACIA SEM VERDADE FACTUAL?

Eugenio Bucci

ESTAÇÃO DAS LETRAS E CORES

“Faz uma profunda reflexão sobre o conceito de verdade factual, introduzido por Hannah Arendt, e de como não se pode perdê-lo de vista quando se discutem os fundamentos de uma sociedade democrática. A discussão sobre *fake news* traz o debate sobre o que é a verdade, e Bucci responde ao dizer que aquela que importa é a verdade factual.”

**Lucas Reis,**

CEO da Zyon Adtech



## OS ENGENHEIROS DO CAOS: Como as *fake news*, as teorias da conspiração e os algoritmos estão sendo utilizados para disseminar ódio, medo e influenciar eleições

Giuliano da Empoli  
VESTÍGIO

“Nesta obra, Giuliano da Empoli, ex-funcionário do YouTube, analisa e explica como os algoritmos da plataforma foram utilizados para disseminar *fake news*, propagar movimentos anticientíficos e auxiliar em eleições marcadas por disputas ideológicas e ativismo digital. Cobre uma ampla variedade de situações e analisa – de forma teórica e prática – como grupos específicos conseguiram manipular o algoritmo da plataforma.”

## DOMINADOS PELOS NÚMEROS: Do Facebook e Google às *fake news* – os algoritmos que controlam nossa vida

David Sumpter  
BERTRAND BRASIL



“De forma leve e muito bem explicada – sem apelar para tecnicismos matemáticos nem exemplos vazios –, o autor demonstra como os algoritmos das redes funcionam e como os efeitos que eles provocam (como as ‘bolhas da internet’) impactam diretamente em nossa vida. Vale destacar o fato de o autor buscar demonstrar o tamanho dos impactos disso na realidade, muitas vezes desmystificando um pouco o tamanho do efeito real dos algoritmos na vida das pessoas.”

**Juliano Costa**,  
vice-presidente de Produtos Latam da Pearson



## VOCÊ FOI ENGANADO: Mentiras, exageros e contradições dos últimos presidentes do Brasil

Cristina Tardáguila e  
Chico Otávio  
INTRÍNSECA

“Leitura importante para entender a necessidade crucial da checagem de fatos, independentemente do momento histórico e de quem está no poder.”

**Maria Clara Pestre**,  
repórter de checagem da AFP

**LOBBY DIGITAL:  
Como o cidadão  
conectado  
influencia as  
decisões de  
governos e empresas**

Renard Aron  
ABERJE EDITORIAL



Um dos pioneiros nesse tema em português, este livro traz casos do Brasil e Estados Unidos, apresenta um conteúdo técnico de forma acessível e mostra um novo olhar sobre a atividade de lobby, em que os "cidadãos stakeholders" influenciam diretamente as políticas públicas.

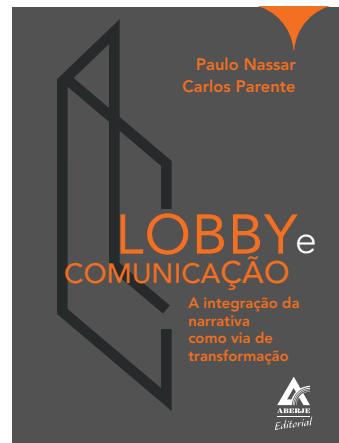
**COMUNICAÇÃO  
EFICIENTE:  
Como escrever mensagens  
com clareza, concisão e  
funcionalidade**

Vivian Rio Stella  
ABERJE EDITORIAL



Neste livro, a professora Vivian Rio Stella apresenta de forma didática e prática as principais técnicas para produção de mensagens claras, assertivas, concisas, organizadas e de acordo com a "netiqueta". Baseada na Linguística Textual e na atuação docente da autora, a obra apresenta um equilíbrio entre teoria e prática, além de exemplos de antes e depois, que irão ajudar o leitor a repensar seus próprios textos e produzir e-mails mais eficientes.

**INSTANT BOOK ABERJE**



**LOBBY E  
COMUNICAÇÃO:  
A integração  
da narrativa como  
via de transformação**

Paulo Nassar  
e Carlos Parente  
ABERJE EDITORIAL

A Aberje Editorial criou o selo Instant Book com o objetivo de discutir a comunicação e suas principais interfaces, incluindo as relações institucionais e governamentais. Este livro é uma reflexão sobre a importância da convergência entre comunicação e lobby, sobretudo em momentos como o que estamos vivendo.



## Os caminhos do jornalismo sob a ótica global

Uma plataforma destinada a acompanhar os principais acontecimentos da mídia mundial e, a partir deles, compartilhar ideias, experiências e opiniões sobre o presente e o futuro do Jornalismo e seu desdobramento no Brasil

**Uma iniciativa Jornalistas&Cia,  
no ano de seu Jubileu de Prata**

[www.mediatalks.com.br](http://www.mediatalks.com.br)



Apoio:

