

PUCRS

ESCOLA DE COMUNICAÇÃO, ARTES E DESIGN – FAMECOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL  
DOUTORADO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL

DENISE PAGNUSSATT

**REPUTAÇÃO SENSÍVEL: APROXIMAÇÕES ENTRE OS DISCURSOS REPUTACIONAIS  
E AS DIMENSÕES SENSÍVEIS ACIONADAS PELA NATURA**

Porto Alegre  
2021

PÓS-GRADUAÇÃO - *STRICTO SENSU*



Pontifícia Universidade Católica  
do Rio Grande do Sul

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO, ARTES E DESIGN – FAMECOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL  
DOUTORADO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL

DENISE PAGNUSSATT

## **REPUTAÇÃO SENSÍVEL:**

APROXIMAÇÕES ENTRE OS DISCURSOS REPUTACIONAIS E  
AS DIMENSÕES SENSÍVEIS ACIONADAS PELA NATURA

Tese apresentada como requisito parcial de obtenção de título de doutor pelo Programa de Pós-graduação da Escola de Comunicação, Artes e Design (FAMECOS) da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Cleusa Maria Andrade Scroferneker

Porto Alegre

2021

DENISE PAGNUSSATT

**REPUTAÇÃO SENSÍVEL: APROXIMAÇÕES ENTRE OS DISCURSOS  
REPUTACIONAIS E AS DIMENSÕES SENSÍVEIS ACIONADAS PELA NATURA**

Tese apresentada como requisito parcial de obtenção de título de doutor pelo Programa de Pós-graduação da Escola de Comunicação, Artes e Design (FAMECOS) da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovada em 30/08/2021.

BANCA EXAMINADORA

---

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Cleusa Maria Andrade Scroferneker

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Claudia Peixoto de Moura (PPGCOM/PUCRS)

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maira de Cássia Petrini (PPGAdministração/PUCRS)

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Renata Cássia Andreoni de Souza Cruxen (PPGCOM/UFSM)

---

Prof. Dr. Victor Márcio Laus Reis Gomes (PPGCOM/UCB)

Porto Alegre

2021

## DEDICATÓRIA

A gratidão é um dos sentimentos mais bonitos que podemos vivenciar, pois envolve compaixão, empatia, assim como renúncia e superação.

Foram inúmeras as vezes que, no caminho do doutorado, me questionei se estava fazendo a escolha certa com o meu tempo. Tempo esse que é precioso e finito.

O tempo passou e chegamos nos últimos momentos deste grande desafio que é o doutorado. Não foi fácil, mas foi certamente de grande aprendizado e crescimento humano e profissional.

Neste instante que configura um rito de passagem, quero agradecer às pessoas que, de forma muito sensível, me incentivaram e acreditaram no meu potencial.

Agradeço aos meus pais, Alcenor e Marilene Pagnussatt, pelo exemplo humano e profissional que são, sempre nos inspirando e nos acolhendo. Pessoas íntegras, amorosas e que nos incentivam a estudar como forma de evoluir na vida. Obrigada pelo amor e pela acolhida do Arthur nas vezes em que fiquei estudando.

Agradeço ao meu filho, Arthur, que estava na minha barriga quando realizei a prova de seleção para o doutorado. Agradeço ao mesmo tempo em que peço perdão pelas ausências. Você é o meu maior aprendizado e a minha maior forma de amor e realização. Ao meu afilhado, que topou o desafio de colaborar na fase final da tese

Ao meu marido, Marcelo Costa, que me apoiou e acreditou no valor dessa dedicação.

Aos meus irmãos, amigos e colegas de trabalho da PUCRS e da uMov.me que entenderam o momento vivido e sempre me incentivaram.

É claro, quero fazer um agradecimento muito especial à minha orientadora, Cleusa Scroferneker, por sua paciência, sapiência e seu profissionalismo. Suas palavras são poesias e aprendizados constantes. Você representa a força da ciência no Brasil.

Agradeço à Cláudia Moura e Maira Petrini pelas nobres contribuições na banca de qualificação de doutorado em 2020. Assim como, agradeço à Renata Andreoni e Vitor Laus pelo aceite em estar conosco Banca de Defesa.

Ao longo desses anos, vivi muitas emoções, muitos sentimentos e afetos, que foram complementares, antagônicos e muito enriquecedores. Essas vivências me proporcionaram crescimento e mais consciência do que é valor.

## RESUMO

Desde a década de 1990, a Reputação participa das estratégias organizacionais tendo em vista sua possível triangulação intencional: (1) impacto no desempenho financeiro em longo prazo; (2) visibilização e valorização pública mediante boas colocações em rankings promovidos por institutos de pesquisa; e (3) possibilidade de maior troca simbólica emocional e vínculo com os públicos de interesse. Reconhecemos ainda as aproximações entre a atuação sustentável e a legitimação reputacional, pois sua prática promove (publicamente) o equilíbrio entre os interesses econômicos, ambientais e sociais. Mediante essas concepções, o presente estudo visa refletir sobre as marcas/elementos discursivos que configuram/definem a Reputação Sensível; discutir como as pesquisas sobre Reputação têm evidenciado/materializado essas marcas; e revelar a materialidade das dimensões sensíveis - emoções, sentimentos e afetos - acionados nos discursos reputacionais da Natura. Para atender aos objetivos, optamos pela Hermenêutica de Profundidade (THOMPSON, 2002), com Estudo de Caso (STAKE, 1995) da empresa Natura, recorrendo à técnica de Análise de Discurso (ORLANDI, 2015) e aproximamos a elementos da análise textual discursiva (MORAES; GALIAZZI, 2006). Os resultados evidenciam que os discursos da Natura materializam, o que denominamos de Reputação Sensível, por meio de narrativas que enfatizam – e reiteram – os sentimentos de bem-estar, ressentimento ativo, empoderamento, assim como afetos de confiança, amor-próprio, orgulho, empatia e admiração.

**Palavras-chave:** Comunicação Organizacional. Reputação Sensível. Identidades. Dimensões Sensíveis. Natura.

## ABSTRACT

Since the 1990s, Reputation has participated in organizational strategies in view of its possible intentional triangulation: (1) impact on long-term financial performance; (2) visibility and public appreciation through good placements in rankings promoted by research institutes; and (3) possibility of greater emotional symbolic exchange and bonding with stakeholders. We also recognize the approximations between sustainable performance and reputational legitimation, as their practice promotes (publicly) the balance between economic, environmental and social interests. Through these conceptions, this study aims to reflect on the expressions and discursive elements that configure/define the Sensitive Reputation; discuss how research on Reputation has highlighted these expressions and these aspects; and reveal the materiality of the sensitive dimensions - emotions, feelings and affections - triggered in Natura's reputational discourses. To meet the objectives, we opted for Depth Hermeneutics (THOMPSON, 2002), with a Case Study (STAKE, 1995) from the Natura company, using the Discourse Analysis technique (ORLANDI, 2015) and we approached elements of discursive textual analysis (MORAES; GALIAZZI, 2006). The results show that Natura's discourses materialize what we call Sensitive Reputation through narratives that emphasize – and reiterate – the feelings of well-being, active resentment, empowerment, as well as affections of trust, self-love, pride, empathy and admiration.

**Keywords:** Organizational Communication. Sensitive Reputation. Identities. Sensitive Dimensions. Natura.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Caminhos da tese .....	27
<b>Figura 2</b> - Portal da Natura&CO .....	31
<b>Figura 3</b> - Passos do Estudo de Caso .....	38
<b>Figura 4</b> - Dimensões Sensíveis.....	42
<b>Figura 5</b> - Portal da Natura .....	43
<b>Figura 6</b> - Seção Natura do portal .....	43
<b>Figura 7</b> - Tríade da identidade .....	49
<b>Figura 8</b> - Tetragrama dialógico de interações .....	49
<b>Figura 9</b> - Tipos e origens de construção da identidade .....	50
<b>Figura 10</b> - Tetragrama dialógico de interações proposto por Morin (2005b) aplicado ao conceito de Kapferer (2003) .....	56
<b>Figura 11</b> - Fundamentos da Identidade Organizacional .....	57
<b>Figura 12</b> - Qualia da imagem .....	61
<b>Figura 13</b> - Dissertações e Teses desenvolvidas no Brasil sobre Reputação .....	64
<b>Figura 14</b> - Refinamento de Pesquisa por área do conhecimento .....	65
<b>Figura 15</b> - Nuvem com palavras-chaves das teses.....	65
<b>Figura 16</b> - Relações entre Imagem e Reputação .....	68
<b>Figura 17</b> - Modelo de autogerenciamento da constituição de identidade, imagem e Reputação.....	69
<b>Figura 18</b> - Metodologia de auditoria de Reputação .....	71
<b>Figura 19</b> - Modelo tridimensional da Reputação .....	76
<b>Figura 20</b> - Tríade relacional.....	81
<b>Figura 21</b> - Funções ectopsíquicas.....	84
<b>Figura 22</b> - O eu .....	84
<b>Figura 23</b> - A psique humana .....	85
<b>Figura 24</b> - Tipos de consciência e tipos de <i>self</i> .....	86
<b>Figura 25</b> - Compreensão Humana .....	89
<b>Figura 26</b> - Tópicos avaliativos da emoção .....	93
<b>Figura 27</b> - Modelo integrativo do processamento emocional .....	102
<b>Figura 28</b> - Como é gerada a Reputação .....	108
<b>Figura 29</b> - Perspectiva racional da Reputação.....	109
<b>Figura 30</b> - Setores são mais percebidos de forma emocional que racional .....	110

<b>Figura 31</b> - Índice de favorabilidade .....	112
<b>Figura 32</b> - <i>Recall</i> de formas de comunicação .....	113
<b>Figura 33</b> - Análise dos componentes emocionais e racionais da Reputação.....	114
<b>Figura 34</b> - Aumento de Reputação diante da pandemia da Covid-19.....	114
<b>Figura 35</b> - Aumento de Reputação diante da pandemia da Covid-19.....	115
<b>Figura 36</b> - Processo de elaboração do ranking.....	116
<b>Figura 37</b> - Públicos que participam da pesquisa.....	117
<b>Figura 38</b> - Modelo <i>Triple Bottom Line</i> .....	119
<b>Figura 39</b> - Etapas de avaliação da reputação .....	121
<b>Figura 40</b> - Pesos das diferentes avaliações.....	122
<b>Figura 41</b> - 20 anos de pesquisa da Edelman sobre confiança.....	124
<b>Figura 42</b> - Porcentagem de confiança em cada setor no Brasil ao longo do tempo .....	124
<b>Figura 43</b> - Porcentagem dos que confiam em cada fonte de notícias.....	125
<b>Figura 44</b> - Porcentagem dos que classificam cada fonte como muito/extremamente confiável .....	126
<b>Figura 45</b> - Competência e ética.....	126
<b>Figura 46</b> - Porcentagem da variação previsível na confiança explicada por cada dimensão.....	127
<b>Figura 47</b> - Porcentagem no Brasil dos consumidores que compram por convicção .....	128
<b>Figura 48</b> - O papel do CEO na formação da Reputação.....	129
<b>Figura 49</b> - Impacto da Reputação no valor de mercado.....	130
<b>Figura 50</b> - % Valor de mercado atribuído à Reputação.....	130
<b>Figura 51</b> - Reputação do CEO e da empresa no valor de mercado.....	131
<b>Figura 52</b> - Fatores que contribuem para a Reputação .....	131
<b>Figura 53</b> - Públicos relevantes para construção da Reputação .....	132
<b>Figura 54</b> - 10 Indicadores de Reputação.....	133
<b>Figura 55</b> - Divulgação interna aos empregados e investidores .....	133
<b>Figura 56</b> - Capa da seção “Nossa História”.....	152
<b>Figura 57</b> - Geração de impacto positivo .....	157
<b>Figura 58</b> - Infográfico dos resultados das nossas causas.....	159
<b>Figura 59</b> - Rede de Afeto .....	163
<b>Figura 60</b> - Foto em destaque da notícia sobre a rede de afeto .....	163

<b>Figura 61</b> - Dimensões sensíveis do pilar reputacional “Liderança e Visão” .....	166
<b>Figura 62</b> - Nossas Causas .....	167
<b>Figura 63</b> - Banner conceitual da seção Causas e Compromissos .....	169
<b>Figura 64</b> - O que uma marca de beleza pode fazer pelo mundo?.....	171
<b>Figura 65</b> - O mundo é mais bonito com você .....	172
<b>Figura 66</b> - Apresentação do Natura Musical .....	174
<b>Figura 67</b> - 15 anos de “Natura Musical” .....	174
<b>Figura 68</b> - Festivais e Experiências – “Natura Musical”.....	175
<b>Figura 69</b> - Capa da seção dos Projetos sociais Natura.....	177
<b>Figura 70</b> - Projetos sociais Natura – “Pestalozzi” .....	178
<b>Figura 71</b> - Dimensões sensíveis do pilar reputacional “Cidadania” .....	178
<b>Figura 72</b> - Banner da seção do portal Nossas Marcas.....	180
<b>Figura 73</b> - Vitrine da Seção do produto no portal - Natura Ekos – “Somos todos uma natureza só” .....	182
<b>Figura 74</b> - “Nosso jeito de fazer” Ekos .....	183
<b>Figura 75</b> - Campanha Natura Ekos .....	185
<b>Figura 76</b> - Campanha Tododia Natura .....	187
<b>Figura 77</b> - Tipos mais vistos na propaganda brasileira .....	188
<b>Figura 78</b> - Rostos na propaganda brasileira.....	188
<b>Figura 79</b> - Sou Natura Por Todos Nós .....	189
<b>Figura 80</b> - Alguns produtos da Sou Natura .....	190
<b>Figura 81</b> - Cabelos de impacto, com menos impacto no mundo.....	192
<b>Figura 82</b> - Dimensões sensíveis do pilar reputacional “Produtos e Serviços” .....	193
<b>Figura 83</b> - Dimensões sensíveis acionadas pela Natura.....	195

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Etapas da Análise do Discurso.....	36
<b>Quadro 2</b> - Instâncias da Linguagem.....	37
<b>Quadro 3</b> - Resultado dos Rankings (2018 e 2019) .....	39
<b>Quadro 4</b> - Pilares da Reputação Organizacional .....	40
<b>Quadro 5</b> - Variedades de emoções, sentimentos e afetos .....	41
<b>Quadro 6</b> - Exemplo da Organização do <i>corpus</i> para análise .....	44
<b>Quadro 7</b> - Os 6 fatores do RQ e as 20 questões .....	67
<b>Quadro 8</b> - Paradigmas da Reputação: três escolas de pensamento .....	71
<b>Quadro 9</b> - Indicadores de mensuração da Reputação Corporativa.....	74
<b>Quadro 10</b> - Ponto de vista da Reputação percebida e da Reputação Refletida.....	76
<b>Quadro 11</b> - (Multi)Dimensionalidade Reputacional .....	81
<b>Quadro 12</b> - Resultado de análise de 60 emoções.....	92
<b>Quadro 13</b> - Variedades de sentimentos .....	99
<b>Quadro 14</b> - Triangulação de atributos avaliados em ranking .....	106
<b>Quadro 15</b> - Comparativo entre Fombrun (2000) e RepTrak (2018) .....	110
<b>Quadro 16</b> - Comparação entre os rankings de Reputação .....	117
<b>Quadro 17</b> - Triangulação das motivações multifatoriais da Reputação.....	134
<b>Quadro 18</b> - Quadro síntese dos rankings sobre Reputação, confiança, admiração e responsabilidade e governança.....	135
<b>Quadro 19</b> - Pilares da Reputação organizacional .....	137
<b>Quadro 20</b> - Etapas da Análise do Discurso no Estudo de Caso da Natura.....	143
<b>Quadro 21</b> - Comparativo das dimensões sensíveis acionadas pela Natura.....	193
<b>Quadro 22</b> - Meta-texto da Reputação Sensível da Natura .....	199

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - Resultado do Sistema de Busca e Tabela de participações .....	64
---	----

## SUMÁRIO

<b>1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS SOBRE (DO) PERCURSO DA TESE.....</b>	<b>14</b>
<b>2 MÉTODO E ESTRATÉGIAS METODOLÓGICAS .....</b>	<b>25</b>
2.1 ANÁLISE SÓCIO-HISTÓRICA.....	29
<b>2.1.1 Sobre a Natura .....</b>	<b>30</b>
2.2 ANÁLISE FORMAL OU DISCURSIVA.....	32
2.3 INTERPRETAÇÃO / REINTERPRETAÇÃO .....	35
2.4 TÉCNICA DA PESQUISA .....	37
<b>3 REPUTAÇÃO ORGANIZACIONAL: INTERFACES ENTRE IDENTIDADES E IMAGENS.....</b>	<b>47</b>
3.1 APROXIMAÇÕES NECESSÁRIAS: IDENTIDADES, IMAGENS E REPUTAÇÃO .....	47
3.2 IMAGENS HUMANAS E ORGANIZACIONAIS.....	58
3.3 AS (RE)LEITURAS POSSÍVEIS SOBRE REPUTAÇÃO .....	62
3.4 REPUTAÇÃO: INTERFACES ENTRE O CAMPO ORGANIZACIONAL E DE COMUNICAÇÃO .....	66
3.5 A TRÍADE RELACIONAL - IDENTIDADES, IMAGENS E REPUTAÇÃO .....	78
<b>4. DIMENSÕES SENSÍVEIS: EMOÇÕES, SENTIMENTOS E AFETOS .....</b>	<b>83</b>
4.1 CONSCIÊNCIA E COMPREENSÃO HUMANA .....	83
4.2 EMOÇÕES, SENTIMENTOS E AFETOS .....	90
4.3 INTERFACES ENTRE CONSCIÊNCIA, EMOÇÕES, SENTIMENTOS E AFETOS .....	103
<b>5 RANKING: AUDITORIA DE REPUTAÇÃO ORGANIZACIONAL EM ANÁLISE</b>	<b>105</b>
5.1 RANKINGS SOBRE REPUTAÇÃO, CONFIANÇA E ADMIRAÇÃO.....	105
5.2 RANKINGS SOBRE RESPONSABILIDADE SOCIAL E GOVERNANÇA.....	119
5.3 PESQUISAS SOBRE CONFIANÇA E REPUTAÇÃO NA VISÃO DAS LIDERANÇAS .....	123

<b>6 EM BUSCA DAS DIMENSÕES DA REPUTAÇÃO SENSÍVEL .....</b>	<b>140</b>
6.1 REFLEXÕES SOBRE A REPUTAÇÃO SENSÍVEL .....	144
6.2 AS DIMENSÕES SENSÍVEIS DA REPUTAÇÃO DA NATURA .....	150
6.3 APROXIMAÇÕES ENTRE OS PILARES REPUTACIONAIS E AS DIMENSÕES SENSÍVEIS .....	198
6.4 A PERSPECTIVAS DA REPUTAÇÃO SENSÍVEL .....	204
<b>7 CONSIDERAÇÕES DA PESQUISA .....</b>	<b>206</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>213</b>

## 1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS SOBRE (DO) PERCURSO DA TESE

“Ninguém caminha sem aprender a caminhar,  
sem aprender a fazer o caminho caminhando,  
refazendo e retocando o sonho  
pelo qual se pôs a caminhar”.  
(FREIRE, 2005, p. 35)

As inquietações relacionadas às aproximações entre as identidades e formações imagéticas<sup>1</sup> com as práticas da comunicação organizacional participam do nosso percurso acadêmico e profissional desde a graduação. Em 2001, no estudo monográfico de conclusão de curso de Comunicação Social<sup>2</sup>, já nos propúnhamos a ressaltar as intersecções entre identidades e imagens. Naquele momento, a dificuldade em encontrar literatura e o raro acesso digital às publicações acadêmicas nacionais e/ou internacionais despertaram interesse em seguir pesquisando sobre o tema.

Passados alguns anos da graduação, essas abordagens ainda seguiam sem e ou com poucas respostas, o que nos levou a buscar o mestrado, no qual desenvolvemos a dissertação: “A relevância dos resultados de Pesquisa sobre Reputação e Imagem nas organizações premiadas no Rio Grande do Sul em 2009” (Escola de Comunicação, Artes e Design/PUCRS). Ao longo do estudo, identificamos que a emoção figurava na revisão científica sobre Reputação, mas sem notoriedade, mesmo que Fombrun (2000, 1996), um dos principais pesquisadores internacionais da área reputacional, tenha incluído como um pilar o “Apelo Emocional” (grifo nossa) como um dos critérios à sua mensuração.

Na vida profissional, como sócia-fundadora de uma Agência de Comunicação<sup>3</sup> e gestora de comunicação por mais de 20 anos, participamos de centenas de projetos na área, cujas abordagens versavam sobre identidades, propósito, públicos de interesse, motivações e sensibilização de pessoas, percepção e valor de marca,

<sup>1</sup> Em relação à formação imagética ou formação da imagem, Joly (2012) acredita que a imagem é uma atividade psíquica, como representações mentais, sonho, linguagem, que corresponde à impressão, quando as pessoas leem e/ou escutam a descrição de algo – pessoa, lugar, fato, contexto –, assim, a imagem – fabricada ou natural – é “[...] algo se assemelha a outra coisa” (JOLY, 2012, p. 38).

<sup>2</sup> Habilitação em Relações Públicas na FAMECOS/PUCRS.

<sup>3</sup> A Comunicative Assessoria de Comunicação LTDA esteve ativa entre 2001 e 2017 e contou com mais de 300 clientes ao longo da sua história, sendo alguns deles Casa Perini, Vêneto, Makro Importadora, World Study, uMov.me, DBserver, TeleGestão, Arômatha, Sadig, Dinamize, Humanize Imóveis, entre outros.

posicionamento, relações entre marca e desempenho financeiro, transparência e legitimidade organizacional.

Outra preocupação epistemológica que despertava o nosso interesse centrava-se nas interfaces emoções, sentimentos e afetos, que, apesar de distintas, são complementares no processo cognitivo. Damásio (1996, 2000, 2012, 2015, 2018), um dos autores principais para nossos estudos, distingue e aproxima emoção e sentimento, tendo em vista que o primeiro sempre leva a sentimentos, não obstante nem sempre o segundo deriva de emoções. A essência do sentir de uma emoção é a experiência vivida – repetição e memória – em função da alteração no estado físico associada a certas imagens (DAMÁSIO, 2017).

Relacionado à emoção e ao sentimento, encontramos o afeto, que altera o estado emocional. Para Damásio (2017), os afetos englobam os sentimentos reconhecidos no nível consciente que passam por julgamento e decisão. Entretanto, Araújo (1999) alerta que, na Era da Alta Tecnologia, as pessoas acabam sendo expropriadas de suas próprias emoções, o que denomina de emoções congeladas, enlatadas, descartáveis e estereotipadas, levando-as a reagir de acordo com padrões ideologicamente preestabelecidos.

Conforme mencionado anteriormente, a questão sobre as dimensões sensíveis, que para nós engloba emoções, sentimentos e afetos – relacionadas à Reputação – ficaram em aberto desde a conclusão do mestrado em 2011. Na tentativa de respondê-la e, principalmente, de compreendê-la nas práticas e nos discursivos organizacionais relacionados à Reputação, decidimos pela realização do doutorado, iniciado em 2018<sup>4</sup>, e que tem na tese uma das principais etapas da sua materialização. Reconhecer essas abordagens como próximas à Reputação figurava como um desafio científico, pois nossa tese precisava de amparo em diversas ciências postas em diálogo – Psicologia, Administração e Comunicação.

Posto isso, nossas inquietações dizem respeito aos acionamentos intencionais das dimensões sensíveis por parte das organizações a partir de discursos relativos aos pilares reputacionais. Para nós, a combinação de discursos que versam sobre a

---

<sup>4</sup> O ingresso foi em 2017, mas em função da Licença Maternidade e na necessidade do trancamento do semestre, o curso somente foi iniciado em 2018.

Reputação com acionamentos de dimensões sensíveis configura-se em Reputação Sensível.

Anualmente, são divulgados rankings nacionais e globais que valorizam organizações mais reputadas, de maior confiança e admiração. A visibilização desses resultados, por parte de algumas organizações, é (sobre)carregado de emoções, sentimentos e afetos que impactam nas percepções, memórias e sensações vividas de forma consciente e inconsciente pelos públicos de interesse.

A pesquisa realizada pela Edelman<sup>5</sup> (2020, p. 59) destaca que 81% dos brasileiros “acreditam que uma companhia pode adotar medidas que aumentem os lucros e, ao mesmo tempo, melhorem as condições das comunidades onde ela opera”. Além disso, os consumidores esperam mais atitude das marcas, tendo em vista que 63% dos que compram por convicção<sup>6</sup> acreditam que as organizações se configuram como uma força de mudança e esperam que os representem e solucionem problemas da sociedade<sup>7</sup> (EDELMAN, 2020).

Em 2021, a Edelman<sup>8</sup> apresentou a nova edição do estudo, cujo resultado indica que as companhias ainda valorizam mais seus clientes (41%), na sequência, empregados (33%), comunidades onde opera (12%) e acionistas (11%) (EDELMAN, 2021). Outro destaque do referido estudo alerta que a população espera que os CEOs priorizem mais questões da sociedade como equidade salarial de gênero e etnia (58%); garantir que sua companhia seja confiável (59%); garantir que sua companhia pague sua parte correta de impostos (42%); reduzir sua pegada de carbono (47%) e garantir que sua força de trabalho seja inclusiva e diversa (35%) (EDELMAN, 2021).

Sustentamos ainda que o sistema capitalista, predominante na maioria dos países, também sofre críticas. De acordo com a Edelman (2020), 56% das pessoas acreditam que o capitalismo – como existe hoje – traz mais malefícios do que benefícios para o mundo, gerando sensação de injustiça, despertando desejo de

---

<sup>5</sup> A Pesquisa foi realizada online entre os dias 19 de outubro e 18 de novembro de 2019, em 28 países, com mais de 34 mil entrevistados.

<sup>6</sup> Compradores motivados por convicção: escolhem, trocam, evitam, boicotam uma marca com base no posicionamento dela sobre questões da sociedade (EDELMAN, 2020).

<sup>7</sup> Porter e Kramer (2006) explicam que existem dois tipos de Responsabilidade Social Corporativa: RSC responsiva, que envolve cidadania corporativa e mitigação dos danos decorrentes das atividades de uma empresa ao longo da cadeia de valor; e RSC estratégica, que significa transformar as atividades da cadeia de valor em benefício da sociedade, reforçando a estratégia da empresa.

<sup>8</sup> A pesquisa foi realizada online entre os dias 19 de outubro e 18 de novembro de 2020, em 28 países, com mais de 33 mil entrevistados.

mudança (desse sistema) e promovendo falta de confiança e, também, desesperança (EDELMAN, 2020). E é nesse sistema que a maioria das organizações atua. Logo, novos conceitos têm figurado na agenda estratégica. Um deles é o capitalismo consciente (SISÓDIA, 2009), que se intitula como filosofia empresarial que evidencia a preocupação com a sociedade e o meio ambiente. As empresas precisam de um propósito<sup>9</sup> que supere a noção de maximização dos lucros e gere valor aos seus públicos de interesse a partir de sistemas de troca e integração (SISÓDIA, 2009).

As empresas B (HONEYMAN, 2017) reforçam esse propósito, tendo em vista que redefiniram suas noções de sucesso nos negócios, inovação, velocidade e capacidade de crescimento em um movimento em torno da comunidade – dos *stakeholders*<sup>10</sup>. Em outras palavras, a proposta dessas empresas com selo B justifica que é mais necessário fazer o que é melhor para o mundo do que ser a melhor empresa do mundo. Além disso, o selo B distingue a organização como formadora de opinião e “são importantes porque criam uma voz coletiva” (HONEYMAN, 2017, p. 16).

No Brasil, de acordo com o portal oficial do sistema B, existem 202 empresas<sup>11</sup> certificadas, dentre as quais destacamos Natura, Sanar, BlockForce, BoxPrint, Resolv Já, BeeGreen e SanCoffee (SISTEMA B, 2021). Na América Latina, são 750 e, no mundo, apenas 3.843 empresas. A baixa certificação pode ser justificada porque diversas empresas não atendem a todos os quesitos necessários como governança, valorização da opinião dos seus trabalhadores e de clientes, apoio à comunidade e ao meio ambiente.

Honeyman (2017) apresentou um estudo global da Accenture, em que 93% dos CEOs das empresas afirmaram acreditar que a sustentabilidade é importante para o sucesso dos seus negócios. Para essas lideranças, os benefícios de ser B envolvem: fazer parte de uma comunidade que tem valores compartilhados; atrair talentos e envolver funcionários; aumentar a credibilidade e ganhar mais confiança; gerar cobertura da imprensa; atrair investidores; e liderar um movimento global

---

<sup>9</sup> Sinek (2018) define o propósito amparada pelo círculo dourado – por quê, o que e como faz –, como uma proposta que mobiliza as pessoas através da inspiração a desenvolver suas ideias, ideais e visão, transformando planos em resultados efetivos.

<sup>10</sup> *Stakeholders* é uma nomenclatura utilizada na área da administração que envolve os públicos de interesse de uma organização, que pode afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos dessa empresa (FREEMAN, R. E.; MCVEA, J., 2001).

<sup>11</sup> Dados obtidos no dia 31 de julho de 2021 (SISTEMA B, 2021).

(HONEYMAN, 2017). A Accenture (2021), no estudo Fjord Trends 2020, declara que investidores, consumidores e colaboradores estão pressionando as organizações a atender-se à mudança dos valores sociais, que envolvem mudanças climáticas, uso dos recursos naturais finitos e instabilidades econômica e política (ACCENTURE, 2021).

A Opinion Box (2021)<sup>12</sup>, por sua vez, indica que 33% dos entrevistados manifestaram sua atenção com as práticas sustentáveis de uma organização ao de realizar uma compra, além disso, 55% declaram que frequentemente ou sempre dão preferência às empresas ou marcas que são reconhecidas por zelar pelo meio ambiente. O estudo revelou que metade dos entrevistados não compra de empresas que estão envolvidas em casos de trabalho escravo, são conhecidas por poluir o meio ambiente e envolvidas em escândalos de corrupção (OPINION BOX, 2021). De acordo com a CNI (Confederação Nacional da Indústria), mais de 76% das indústrias brasileiras já aplicam ações sustentáveis, especialmente, em relação à preservação do meio ambiente (ÉPOCA NEGÓCIOS, 2020).

Tais abordagens dialogam com o desenvolvimento sustentável, discutido por Elkington (1998), na década de 1990, como um processo de transformação que combina crescimento econômico com mudanças sociais e culturais, visibilizando os limites físicos impostos pelos ecossistemas. O modelo proposto pelo referido autor é o “*Triple Bottom Line*”, que sugere a relevância do equilíbrio entre aspectos econômicos, ambientais e sociais.

A confiança, por sua vez, também está na agenda organizacional e é pauta do *Trust Barometer*, realizado pela agência de Relações Públicas Edelman (2021). No estudo, a empresa destaca a ampliação da confiança nas instituições<sup>13</sup> do Brasil de 2020 para 2021: as empresas tiveram uma queda de 3%, resultando em 61%, mas ainda assim são consideradas confiáveis; as ONGs estão com 56%, tem sua confiança neutra<sup>14</sup> (EDELMAN, 2021). A mídia, com 48%, e o Governo, com 39%, mesmo com acréscimo, causam desconfiança junto aos entrevistados (EDELMAN, 2021). Outro dado que destacamos é relativo à confiança no empregador, pois no

---

<sup>12</sup> A pesquisa foi realizada em junho com 2.065 internautas a partir de 16 anos de todos os estados brasileiros e do Distrito Federal.

<sup>13</sup> Expressão utilizada na pesquisa.

<sup>14</sup> Termo que é utilizado pela Edelman (2021). Na nossa visão, a natureza da confiança não permite que ela seja considerada neutra.

Brasil, 79% das pessoas entrevistadas confiam em seu empregador (EDELMAN, 2021). Esses mesmos entrevistados alegam confiança nas pessoas da sua comunidade (54%), no CEO do meu empregador (66%) e cientistas (76%) (EDELMAN, 2021). A recuperação desses dados justifica-se, visto que a Reputação e a confiança são constructos associados, já que dispor de uma reputação reconhecida promove mais confiança (ALMEIDA, 2009).

O Instituto de Reputação (IR)<sup>14</sup> avalia, desde 2011, a Reputação a partir de três perspectivas: *experiência com a empresa* – iniciativas, comunicação, o que terceiros falam sobre ela e o contexto global –; seguida das *dimensões de percepção racional* – produto/serviço, inovação, ambiente de trabalho, governança, cidadania, liderança e visão e desempenho financeiro –; e do *vínculo emocional* – que envolve empatia, admiração, estima e confiança.

A Reputação, portanto, postula-se como um recurso estratégico e ideológico que potencializa esforços no sentido de materializar o propósito àqueles que se relacionam com a organização, nas diversas possibilidades interconectadas – funcionários, clientes, formadores de opinião, fornecedores, acionistas, entidades setoriais, governos, coletivos sociais, entre outros –, recorrendo às práticas de comunicação envoltas por estratégias sensoriais recursivas, que reforçam vínculos sensíveis entre pessoas e organizações. Chun (2005) ressalta que, desde os anos 1990, o impacto da associação emocional dos/com públicos de interesse no desempenho financeiro de longo prazo tem oportunizado mais estudos científicos. Em complementariedade. As emoções e os sentimentos são relevantes à tomada de decisão, assim como são sensores para a conexão do indivíduo com o seu contexto (DAMÁSIO, 2012).

Justificamos que a compreensão da abordagem relacionada à Reputação Sensível perpassa pela identificação de uma organização que atenda a critérios como a nacionalidade brasileira, a participação nas primeiras colocações em premiações de Reputação, assim como dispor da certificação B (do sistema B). No caminho da tese, a Natura foi a organização selecionada para o Estudo de Caso.

Posto isso, acreditamos que o percurso até o momento oferece suporte à compreensão sobre a complexidade vivenciada pelas organizações, trazendo à tona diversas possibilidades de problematização, entre as quais elencamos três perguntas:

1) Quais as expressões e os aspectos que configuram/definem a Reputação Sensível?;

2) Como as pesquisas sobre Reputação têm evidenciado essas expressões e esses aspectos?;

3) Como se materializam as dimensões sensíveis – emoções, sentimentos e afetos – acionadas nos discursos reputacionais da Natura?

Tal problematização ampara a proposição de três objetivos de pesquisa que nos permitem manter o foco no percurso teórico-empírico:

a) refletir sobre as expressões e os aspectos discursivos que configuram/definem a Reputação Sensível;

b) discutir como as pesquisas sobre Reputação têm evidenciado essas expressões e esses aspectos discursivos;

c) revelar a materialidade das dimensões sensíveis – emoções, sentimentos e afetos – acionadas nos discursos reputacionais da Natura.

É importante destacarmos que as expressões e os aspectos, neste estudo, se configuram na natureza das dimensões sensíveis associadas às emoções, aos sentimentos e/ou afetos/afetividades. As expressões são manifestadas em forma texto como felicidade, orgulho, tristeza, confiança ou decepção – que ocorrem em um determinado contexto. Os aspectos envolvem os discursos não ditos, como o uso de imagens, gestos, olhares, sons, que, por sua composição, acionam ou podem acionar as dimensões sensíveis, mesmo com ausência de texto com expressões literais de emoção, sentimento ou afeto. Tais aspectos também podem ser manifestados pela estrutura narrativa que valoriza uma determinada prática ou um reconhecimento, reforçando confiança ou poder organizacional.

Reiteramos que a compreensão acerca das dimensões sensíveis que marcam a intencionalidade discursiva é embasada pela identificação do contexto e de seus interlocutores. Os discursos reputacionais, por sua vez, são enunciações sob forma de narrativas que reforçam os pilares e seus fatores reputacionais. Nesta pesquisa, optamos pelos discursos reputacionais da Natura [Natura.com], evidenciados no seu portal, especialmente, no que se refere à própria empresa e sua atuação cidadã, assim como alguns produtos do seu portfólio.

A tessitura da nossa tese leva à proposição de um conceito que denominamos de Reputação Sensível, cuja expressão “sensível” aciona/desperta as dimensões relacionadas a emoções, sentimentos e/ou afetos dos públicos de interesse, que são intencionalmente acionadas por uma organização em seus discursos reputacionais.

Em relação ao referencial teórico para refletir sobre as expressões e os aspectos discursivos que configuram/definem a Reputação, realizamos levantamento bibliográfico e documental recorrendo a Sousa (2016), Langer e Vlastic (2012), Lange, Lee e Dai (2011), Coyne (2010), Chanlat (2010), Thomaz e Brito (2010, 2007), Bueno (2009, 2012), Almeida (2005, 2009), lasbeck (2007), Rosa (2007), Nassar (2007), Chun (2005), Villafañe (2004), Whetten e Mackey (2002), Gotsi e Wilson (2001), Dowling (2001), Fombrun (2000, 1996), entre outros.

Concordamos com Almeida (2009) quando afirma que a Reputação é um crédito de confiança – às imagens – adquirido através de ações ao longo do tempo, estando associada ao nome, à familiaridade, à credibilidade e ao reconhecimento nas relações com públicos de interesse. Existe uma ocupação de pessoas e organizações na produção e no intercâmbio de informações e de conteúdos simbólicos, que estão relacionados à análise de identidades, imagens e reputação (ALMEIDA, 2009). Além disso, julgamos pertinente correlacionar identidades e imagens, tendo em vista que a Reputação é resultante das relações estabelecidas por diferentes pessoas situadas em um dado espaço-tempo-contexto, que permite a formação de novas possibilidades, novas combinações.

Entendemos, assim, que identidades são objetos de pesquisa e, nesse sentido, recuperamos autores como Bauman (2005, 2004, 2003, 2001, 1999), Castells (2018, 1999), Hall (2004), Sodré (2002, 2006), Maffesoli (2005, 2001, 2000, 1996), Morin (2015, 2012, 2005a, 2005b, 2003, 2002) e L vy (2001, 1999), que revelam a transforma o retroalimentada entre indivíduo, coletivo e sociedade. Com a inten o de discutirmos as identidades organizacionais, recorreremos a Ortiz (2015), Thomaz e Brito (2010), Gob  (2010), Chanlat (2010), Bueno (2012, 2009), lasbeck (2007), Kapferer (2003), Gaio (2006), Srour (2002), apenas para citar alguns autores. Sobre identidades, a revisão teórica apoia-se também em conceitos ligados às imagens propostos por Damásio (2017, 2015), Joly (2012), Santaella e N th (2011), Bueno (2012, 2009), Neumeier (2008), entre outros.

Na sequência, discutimos os conceitos de emoções, sentimentos e afetos, que compõe as dimensões sensíveis. Reforçamos que a emoção se justifica também pela definição do constructo, que é um biorregulador necessário à sobrevivência que se apresenta como uma reação química e neural (DAMÁSIO, 2000). Face à complexidade do contexto atual, conectado e incerto, a emoção pode impactar nas decisões e opiniões manifestadas pelos indivíduos, assim como por grupos organizados pró ou contra uma organização. Para compreender esses constructos, recorreremos a Damásio (2018, 2017, 2015, 2012, 2000, 1996), Lacroix (2006), Alves et al (2006), Sodré (2006), Caixeta (2006), Pôrto et al (2006), Ruiz (2003) e Stocker e Hegeman (2002), Araújo (1999), Barbalet (1998), Jung (1997), LeDoux (1996), entre outros.

A fim de atendermos ao segundo objetivo da tese – isto é, discutir como as pesquisas sobre Reputação têm evidenciado essas expressões e esses aspectos discursivos –, realizamos um levantamento por palavra-chave no site de buscas Google a partir das expressões: “Marcas mais Valiosas”, “Marcas mais Admiradas”, “Ranking Confiança de Marca”, “Ranking de Reputação”, “Ranking Reputação e Responsabilidade social”, “Ranking Reputação e Governança”, com vistas à identificação dos resultados anunciados, especialmente, relativos a 2019. Como resultado, identificamos 12 estudos<sup>16</sup> e, desses, elencamos os que medem Reputação, confiança, admiração: 1) Marcas mais Admiradas do Mundo (FORTUNE; KORN FERRY, 2019), 2) *RepTrak Pulse* (THE REPTRAK, 2018), 3) Monitor Empresarial de Reputação Corporativa (MERCO, 2019).

Para a seleção da organização para o Estudo de Caso, identificamos os rankings que avaliam a responsabilidade e governança corporativa: Merco Responsabilidade e Governança Corporativa Brasil (2020), e *CR RepTrak Global* (2020). Igualmente, estabelecemos como critérios definidores que a organização brasileira a ser analisada deveria: 1) dispor de selo B – é determinante à nossa escolha, pois o Sistema B tem figurado como uma entidade certificadora legítima e só concede àquelas que realmente atendem aos seus requisitos; 2) figurar entre as 10 primeiras colocações em rankings sobre Reputação e Admiração; 3) participar das primeiras colocações em outros rankings relacionados à responsabilidade e governança, tendo em vista aproximação desses conceitos à Reputação.

Ao aplicarmos tais critérios, a Natura foi a empresa selecionada, pelo reconhecimento com a certificação B, por ser brasileira com atuação internacional e figurar em dois rankings relacionados à Reputação em 2019 – *RepTrak Pulse*, conduzido pelo Instituto de Reputação, e Monitor Empresarial da Reputação Corporativa, idealizado pela Merco. Além disso, a referida empresa é considerada uma das melhores reputações em responsabilidade e governança corporativa do mundo (CR REPTRAK, 2019; MERCO, 2019) e mais éticas do mundo em 2021 (ETHISPHERE INSTITUTE<sup>17</sup>, 2021).

Para elucidar o terceiro objetivo revelar a materialidade das dimensões sensíveis – emoções, sentimentos e afetos – acionadas nos discursos reputacionais da Natura, propomo-nos a conduzir o tensionamento entre a revisão teórica e o Estudo de Caso. É oportuno mencionarmos que, inicialmente, era nossa intenção recorrer igualmente às avaliações dos públicos no Reclame Aqui e Glassdoor, bem como ao Facebook da empresa<sup>18</sup>. Contudo, à medida em que tomamos contato com os discursos reputacionais da Natura, se tornou evidente a potencialidade da análise, o que nos levou a centrarmos esforços nas dimensões sensíveis acionadas nesses discursos. Entendemos e reiteramos a relevância das escutas dos públicos de interesse por parte das organizações, entretanto, optamos por alterar a estratégia metodológica, realizando uma análise mais focada em três pilares reputacionais da Natura, disponíveis em seu portal, para auxiliar-nos na reflexão sobre as dimensões sensíveis voltadas para a Reputação Sensível.

No percurso do desenvolvimento da tese, recorreremos à Hermenêutica de Profundidade (THOMPSON, 2002), haja vista que seu referencial metodológico possibilita aprofundamento nas condições contextuais do fenômeno contempladas em três fases: 1) análise sócio-histórica, 2) análise formal ou discursiva e 3) interpretação/reinterpretação. O autor afirma que a Hermenêutica de Profundidade é também conhecida como a sociologia do conhecimento, sendo que um dos seus objetivos é analisar os fatores sociais que influenciam o pensamento, garantindo a visão do processo histórico (THOMPSON, 2002).

Para corroborar essa etapa, lançamos mão da concepção de Análise de Discurso (ORLANDI, 2015), cuja essência busca a compreensão da língua que faz sentido, como um campo simbólico social do homem, sua história e realidade natural, visto que a linguagem não é transparente. Recorreremos igualmente aos

elementos da Análise Textual Discursiva (MORAES; GALIAZZI, 2006). Fizemos essa opção de análise por entendermos que os estudos discursivos visam o sentido dimensionado tempo-espço, atuando na relação língua-discurso-ideologia. O Estudo de Caso é de caráter instrumental (STAKE, 1995), cuja abordagem configura-se numa estratégia de pesquisa que colabora com estudos organizacionais, justamente pelo interesse em um caso individual com a intencionalidade de dispor de reflexões. Um caso é uma unidade específica, um sistema delimitado, cujas partes são integradas.

A estrutura da tese tem sete capítulos. No primeiro, “Considerações iniciais sobre (do) percurso da tese”, elucidamos a relevância do estudo e apresentamos os problemas e os objetivos da pesquisa. No segundo capítulo, detalhamos o “Método e estratégias metodológicas”, cujo primeiro envolve a hermenêutica de profundidade e suas estratégias metodológicas, passando pelas três fases – análise sócio-histórica, análise formal ou discursiva e interpretação/reinterpretação. Na técnica de pesquisa, esclarecemos os procedimentos que permeiam o estudo de caso.

Como forma de refletirmos sobre as expressões e os aspectos discursivos que configuram/definem a Reputação Sensível, organizamos dois capítulos: no terceiro, “Reputação Organizacional”, discutimos a tríade relacional entre Identidades, Imagens e Reputação, que permeiam a formação humana e organizacional. Já no quarto, “Dimensões Sensíveis: emoções, sentimentos e afetos”, elucidamos abordagens e conceitos relativos a esses constructos recorrendo, especialmente, à Psicologia.

Na medida em que nos propomos a discutir como as pesquisas sobre Reputação têm evidenciado essas expressões e esses aspectos discursivos, que também se configura no segundo objetivo, realizamos o quinto capítulo, “Ranking – Auditoria de Reputação em análise”. Esse envolve um amplo estudo sobre os Rankings que acontecem no Brasil relativos ao tema.

Na sequência, com vistas a revelar a materialidade das dimensões sensíveis – emoções, sentimentos e afetos – acionadas nos discursos reputacionais da Natura, organizamos o sexto capítulo, “Reputação Sensível – Estudo de Caso da Natura”, que apresenta a aplicação do estudo de caso. Nos últimos momentos da nossa tese, tecemos as “Considerações do percurso”, expressas no sétimo capítulo.

## 2 MÉTODO E ESTRATÉGIAS METODOLÓGICAS

As pessoas e as organizações participam de contextos sócio-históricos cada vez mais complexos (MORIN, 2012) e conectados em rede (CASTELLS, 2018). Esses contextos materializam-se em trocas dialógicas (BAKHTIN, 2006) configuradas por tessituras discursivas<sup>15</sup>, cujas intencionalidades podem visar à construção de sentidos recursivamente interpretados e reinterpretados. Essas trocas acontecem no espaço simbólico (SANTAELLA; NÖTH, 2012) das interações humanas.

A partir dessa perspectiva, optamos pela Hermenêutica em Profundidade como método, pois entendemos, à luz de Gadamer (1997), que a HP tem como princípio essencial os diálogos que (re)consideram os pensamentos dos interlocutores. Para o autor, o modo relacional entre as pessoas é retratado como ocorrências naturais da existência e do mundo, que “[...] forma um universo verdadeiramente hermenêutico, no qual não estamos encerrados como entre barreiras intransponíveis, mas para o qual estamos abertos” (GADAMER, 1997, p. 35).

A Hermenêutica pode ser compreendida mediante seus sete princípios (GADAMER, 1997), os quais buscamos aproximar ao contexto organizacional para justificar a escolha desse método. O primeiro princípio reforça que o todo explica a parte e vice-versa, característica intrínseca do processo gestáltico. Na visão do autor, o que um texto quer dizer não pode ser comparado com um ponto de vista fixo, inamovível e obstinado, uma vez que a compreensão não visa o acordo – acabado (GADAMER, 1997).

Esse primeiro princípio pode ser aplicado em diversas perspectivas, na medida em que as identidades e as imagens dos indivíduos que compõem as organizações se conectam, transformando-se recursivamente. Numa visão macro, uma mesma organização vivencia várias identidades (BUENO, 2009), com possibilidades de apresentar outras particularidades identitárias a partir das lideranças e do contexto cultural, econômico e ambiental em que ela está inserida (ALMEIDA, 2009).

---

<sup>15</sup> Nesse sentido, recuperamos a reflexão sobre a linguagem proposta por Morin (2011, p. 199, grifos do autor): “Um todo que não é tudo – polivalente e polifuncional, a linguagem humana exprime, constata, transmite, argumenta, dissimula, proclama, prescreve (os enunciados *performativos* e *ilocutórios*). Está presente em todas as operações cognitivas, comunicativas, práticas. É necessária à conservação, transmissão, inovação cultural”.

O segundo princípio versa sobre os preconceitos do autor/produtor do texto em seu contexto. Algumas práticas e alguns discursos organizacionais refletem o contexto e o tempo em que foram produzidos. Assim, a sua intencionalidade depende de quem fez, por que fez da forma que fez, e qual o destino do texto. Em outras palavras, quem está conduzindo as produções discursivas<sup>16</sup> das organizações empresta ou pode emprestar seus valores e suas crenças na prática profissional. Já o terceiro princípio se aplica a nós, pesquisadores, que colocamos nossos preconceitos e nossas intenções no processo interpretativo/reinterpretativo (GADAMER, 1997). A trajetória profissional e acadêmica nos possibilita revelar intencionalidades ocultas nos discursos.

Em relação ao quarto princípio, Gadamer (1997) acredita que é necessário interligar os preconceitos de quem produz e de quem interpreta, promovendo uma fusão de horizontes. Na visão do autor, existe um movimento associativo produtor/interpretante como uma forma de realização da conversação, que explica como o fenômeno hermenêutico se mostra na relação geral entre pensar e falar com a ocultação da linguagem no pensamento (GADAMER, 1997). No que tange ao quinto princípio, Gadamer (1997) sugere que o texto forma o leitor e o leitor reforma um texto, assim as nossas leituras – frente aos discursos organizacionais – são possibilidades e não configuram propostas conclusas. No sexto princípio, Gadamer (1997) afirma que compreender um texto implica conhecer-se. Por último, o sétimo princípio, complementa os dois princípios anteriores, na medida em que compreende um texto que nunca termina (GADAMER, 1997).

Os princípios de Gadamer (1997) permitem-nos afirmar que a Hermenêutica não se propõe a fechar, concluir e sentenciar, mas desvelar os ditos e não ditos com rigor científico. Assim, mesmo ao final da Tese, ainda será plausível evidenciar/sinalizar novas possibilidades de (re)interpretação. Dessa forma, optamos pela abordagem da Hermenêutica de Profundidade (HP) proposta por Thompson (2002) que visa, no seu exercício de racionalidade argumentativa e comunicativa<sup>17</sup>, os sentidos ocultos que (re)cobrem os fenômenos sociais. A escolha pela HP justifica-se

---

<sup>16</sup> O discurso promove sentidos dimensionados no tempo-espaco, que atuam na relação língua-discurso-ideologia (ORLANDI, 2015).

<sup>17</sup> Para Thompson (2002), o pesquisador que afirma algo através da interpretação deve justificar e fundamentar em argumentos.

por ser um método recursivo de interpretação/reinterpretação que permeia os diversos momentos do estudo.

Os caminhos da tese contemplam sete etapas (FIGURA 1) e também se traduzem nos capítulos, considerando os problemas e objetivos de pesquisa já mencionados.

**Figura 1 - Caminhos da tese**



Fonte: Elaborada pela autora (2021).

Na primeira etapa, realçamos as justificativas que oferecem a relevância do percurso. Na sequência, apresentamos o método e as estratégias metodológicas que apoiam a pesquisa. Na terceira etapa, discutimos abordagens relacionadas à Reputação organizacional, perpassando pelas identidades e imagens. Na quarta, abordamos as dimensões sensíveis que envolvem as emoções, os sentimentos e afetos. Na quinta etapa, realizamos o levantamento e a análise dos *rankings* relacionados à Reputação. Quando nos encaminhamos para a penúltima etapa, refletimos sobre a Reputação Sensível e realizamos o estudo de caso com a Natura. Na sétima e última etapa, tecemos as considerações do percurso. É importante mencionarmos que os movimentos interpretativos-reinterpretativos estão contemplados em todas as etapas, pois são inerentes e indissociáveis na Hermenêutica de Profundidade (THOMPSON, 2002).

A HP considera ainda a compreensão da *doxa* e, na sequência, a realização das três fases da Hermenêutica de Profundidade: análise sócio-histórica, análise formal ou discursiva e interpretação/reinterpretação (THOMPSON, 2002). Para o referido autor, a *doxa* engloba a avaliação criteriosa através da reconstrução da realidade cotidiana vivida pelos sujeitos, envolvendo interpretação, opiniões, crenças em um dado contexto.

Destacamos que a *doxa* da tese envolve as expressões e os aspectos que compõem as dimensões sensíveis – emoções, sentimentos e afetos - acionadas pela Natura em seus discursos reputacionais visibilizados em seu portal – [www.natura.com.br](http://www.natura.com.br). A *doxa emerge* da realidade cotidiana enunciada pela Natura e ampara as reflexões sobre o objeto da Tese - Reputação Sensível.

Na medida em que começamos a apresentar o contexto sócio-histórico da Natura, reforçamos que a organização também tem impactos relativos à pandemia do Novo Coronavírus. Nesse contexto, a Natura teve atitudes imediatas quando a pandemia do novo coronavírus iniciou no Brasil, em 2020 (NATURA, 2020). A empresa, junto com a Avon, anunciou a doação de 2,8 milhões de sabonetes, 15 toneladas de álcool em gel para comunidades e 150 mil litros de álcool em solução 70% à secretaria de Saúde do Estado de São Paulo. Na notícia veiculada em seu blog, a Natura explica que

[...] a fim de contribuir na luta contra o novo coronavírus, Natura e Avon redirecionaram suas fábricas para a produção de produtos essenciais para higiene pessoal, como sabonetes, álcool gel e em solução 70%. E o destino dessa força-tarefa é a doação para instituições de saúde e comunidades no entorno de nossas operações<sup>18</sup> (NATURA, 2020).

Além disso, a Natura&CO, grupo detentor da marca Natura, relata que fechou lojas e redirecionou a produção das fábricas (NATURA, 2020). No seu portal, foi criado um *link* dedicado à COVID-19, em que apresenta textos relacionados à saúde, ao bem-estar, ao cuidado com a rede de relações em tempos de distanciamento e ao incentivo à circulação da economia no Brasil. Além das temáticas mencionadas, o portal aborda a questão da violência contra a mulher<sup>19</sup> e apresenta a campanha “Isoladas sim, sozinhas não”<sup>20</sup> (NATURA, 2020).

---

<sup>18</sup> A notícia no blog diz ainda que “as companhias seguem avaliando dia a dia medidas de auxílio e mobilizando forças para ampliar o alcance da distribuição diante da pandemia que se alastrou pelo Brasil e pelo mundo. Mais de 1 milhão de sabonetes já foram entregues, beneficiando instituições como a Cruz Vermelha de São Paulo e do Pará, Hospital São Paulo, Central Única de Favelas (CUFA), entre outras. As Consultoras de Beleza Natura, por sua vez, estão recebendo um sabonete líquido nas suas caixas, em pedidos feitos até 21 de maio de 2020. Em breve, a Consultora ou o Consultor poderá escolher entre receber o sabonete ou o álcool gel” (NATURA, 2020).

<sup>19</sup> A campanha alerta que houve um aumento de quase 9% entre os dias 17 e 25 de março de 2020 – bem no início da pandemia no Brasil. Foram 3.303 ligações recebidas e 978 denúncias de violência doméstica registradas. Dados informados pela Central de Atendimento à Mulher – Ligue 180.

<sup>20</sup> Nas redes sociais da empresa, é usada em forma de *hashtag* – #IsoladasSimSozinhasNão.

Em abril de 2021, a Natura lançou seu posicionamento institucional que visa reforçar seu compromisso social no enfrentamento à pandemia, renovando “sua responsabilidade corporativa e afetiva da empresa com a sociedade para mitigar os impactos negativos da pandemia da Covid-19” (ABERJE, 2021). Na matéria, o grupo Natura&CO anuncia R\$30 milhões em doações à saúde pública, comunidades fornecedoras, consultoras e revendedoras das marcas Natura e Avon no Brasil e na América Latina. Andrea Alvares, vice-presidente de Marca, Inovação, Internacionalização e Sustentabilidade da Natura, justifica que “uma das crenças da Natura é que a vida é um encadeamento de relações” (ABERJE, 2021).

Na medida em que reconhecemos a *doxa* da tese, seguimos para as próximas fases da Hermenêutica de Profundidade (THOMPSON, 2002), que envolve a análise sócio-histórica, Análise formal ou discursiva e Interpretação e Reinterpretação.

## 2.1 ANÁLISE SÓCIO-HISTÓRICA

A primeira fase da HP destina-se à análise sócio-histórica que reconstrói “[...] as condições e os contextos sócio-históricos de produção, circulação e recepção das formas simbólicas” (THOMPSON, 2002, p. 369). Essas, por sua vez, são representadas por ações, falas, imagens e textos vivenciados pelos indivíduos, que os interpretam e refletem sobre a sua própria existência. A análise sócio-histórica leva em consideração a questão temporal passado-presente da experiência humana que está inserida em uma cultura com tradições históricas resultantes dos momentos em que a sociedade vive e viveu. Os “resíduos do passado” (THOMPSON, 2002, p. 360) são basilares à assimilação de novas experiências no presente e no futuro.

A primeira fase da HP contempla as situações espaço-temporais em que as formas simbólicas – faladas, narradas, inscritas – são produzidas e recebidas – vistas, ouvidas, lidas – por pessoas que pertencem a um lugar específico, agindo e reagindo em tempos particulares e a locais especiais (THOMPSON, 2002). Além disso, o campo de interação social pode ser conceituado como um espaço de posições ou um conjunto de trajetórias relacionadas com o tipo de recursos ou capital que o sujeito acessou e acumulou, ou seja, são nas relações sociais cotidianas que se materializam os processos de valorização simbólica de pessoas, objetos e práticas (THOMPSON, 2002).

Antes de apresentarmos a Natura, revisaremos as três abordagens de Estudo de Caso oferecidas por Stake (1995) com finalidades distintas: intrínseco, coletivo e instrumental. A primeira tem como objetivo a melhor compreensão de um caso apenas pelo interesse despertado por aquele caso em particular (STAKE, 1995). Já a segunda, de acordo com o referido autor, denominada de coletivo, exige um estudo conjunto de alguns casos para investigar um dado fenômeno, podendo ser vista como um estudo instrumental estendido a vários casos. A terceira abordagem, denominada instrumental, sugere que o interesse no caso se deve à crença de que ele poderá facilitar a compreensão de algo mais amplo (STAKE, 1995). Para o nosso estudo, optamos pela terceira abordagem, pois dialoga com o desenvolvimento de proposições teóricas para conduzir a interpretação e reinterpretação.

### 2.1.1 Sobre a Natura

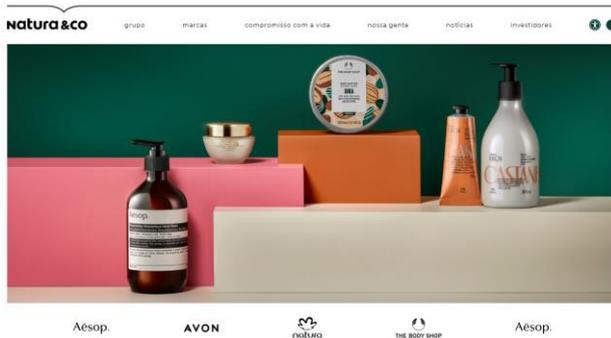
A empresa foi fundada na cidade de São Paulo (SP), em 1969, por Antônio Luiz Seabra (NATURA, 2020). Atualmente, está presente em diversos países como Argentina, Chile, Colômbia, México, Peru, Venezuela, França e Estados Unidos, além de outros 63 indiretamente (NATURA, 2020). Ao longo desses mais de 50 anos, a Natura teve diversos *slogans*. O primeiro foi “Beleza não tem idade”, em 1984, na sequência, vieram outros, como “Natura, verdade em cosmética” (1989) e, nos anos 2000, a empresa apresentou o “Natura – Bem estar bem” (MUNDO DAS MARCAS, 2006). Esse conceito segue sendo usado na atualidade (NATURA, 2021). Ainda em relação à marca, em 2019, a Natura alterou a cor do *lettering*<sup>21</sup> (COSMETIC INNOVATION, 2019). Essa atualização na sua identidade visual foi implementada para fortalecer a imagem da empresa como inovadora e sustentável, reforçando valores e atributos (CASE STUDIES, 2019). Em 2018, a Natura&CO lançou sua marca.

---

<sup>21</sup> Martins (2007, p. 62) sugere que “[...] *lettering* é o ato de desenhar letras, também com a utilização de técnicas manuais, mas sem a restrição que sejam desenhadas com apenas uma linha [como no caso da caligrafia]”.

O portal da Natura&CO (FIGURA 2) reitera que a organização é uma rede que conecta quatro marcas de beleza globais – Avon<sup>22</sup>, Natura, The Body Shop<sup>23</sup> e Aesop<sup>24</sup> – constituídas por mais de 6 milhões de pessoas (consultoras e representantes) “com potencial fenomenal para impulsionar mudanças” (NATURA&CO, 2020).

**Figura 2 - Portal da Natura&CO**



Fonte: Natura&CO (2021)

Com a intenção de justificar a força da companhia, o portal da Natura&CO apresenta alguns números: mais de 34 mil funcionários e associados; mais de 35 mil pessoas nas 60 comunidades tradicionais onde as empresas do Grupo Natura nasceram; mais de 15 milhões de pessoas impactadas por programas de educação pública – nos últimos 10 anos –; mais de US\$550 milhões investidos na Amazônia e nas comunidades The Body Shop – nos últimos 10 anos –, e mais de US\$1 bilhão investido nas causas das mulheres - nos últimos 40 anos (NATURA&CO, 2020). Além disso, a Natura&CO afirma que está presente em mais de 100 países, com cerca de três mil franquias e 200 milhões de consumidores (NATURA&CO, 2020). Em termos financeiros, a receita de 2019 superou R\$ 32 bilhões (NATURA&CO, 2020)<sup>25</sup>.

Como visão para 2050, a Natura, objeto do nosso estudo de caso, declara no seu portal: “Somos guiados pelo compromisso de desenvolver produtos que

<sup>22</sup> Avon é uma empresa americana com mais de cinco milhões de consultoras de vendas em mais de 55 países.

<sup>23</sup> The Body Shop foi fundada em 1976, na Inglaterra, e tem mais de três mil lojas espalhadas por mais de 70 países.

<sup>24</sup> Fundada em 1987 na Austrália, a Aesop tem 240 lojas em 23 países.

<sup>25</sup> De acordo Economia UOL (2021), as ações da Natura (NTCO3) caíram 6,38% no dia 28 de julho de 2021. Foi a maior queda diária da empresa na Bolsa do ano. A Natura teve prejuízo líquido de R\$ 663,7 milhões no acumulado de 2020 e R\$ 156,6 milhões entre janeiro e março de 2021 (ECONOMIA UOL, 2021).

expressem valores e práticas sustentáveis, por isso, reunimos, em um documento, metas a médio e a longo prazo” (NATURA, 2020). Em seu descritivo de valor, a empresa também recorre aos *rankings* e às certificações, inclusive com uma seção própria para essa abordagem no portal<sup>26</sup> (NATURA, 2020).

## 2.2 ANÁLISE FORMAL OU DISCURSIVA

Há várias possibilidades para a realização da Análise Formal ou Discursiva na HP, em função dos objetos e das circunstâncias particulares da investigação (THOMPSON, 2002). A referida análise tem relevância fundamental, pois examina as formas simbólicas na perspectiva da sua estrutura interna. Trata-se de uma desconstrução – campo-objeto – dos elementos internos constitutivos da forma simbólica nas suas condições de produção ou no seu contexto sócio-histórico (THOMPSON, 2002).

Nessa fase, optamos pela Análise da Estrutura Narrativa, cujos discursos narram sequências de acontecimentos, contando uma história, com personagens e sucessão de eventos (THOMPSON, 2002). Combinados, eles apresentam um enredo, cuja sucessão temporal é remontada pela lembrança como se fosse presente. Para corroborar com essa etapa, recorreremos à Análise de Discurso (ORLANDI, 2015), cuja essência alcança a compreensão da língua que faz sentido, como um campo simbólico social do homem e sua história e realidade natural. Fizemos essa opção tendo em vista que os estudos discursivos observam o sentido dimensionado tempo-espaço, atuando na relação língua-discurso-ideologia (ORLANDI, 2015).

Orlandi (2015) destaca ainda que a formação do discurso pode compreender o uso de paráfrases e polissemias. A primeira esclarece que, em todo o dizer, tem algo que se repete, que reforça uma memória. São produzidas diferentes formulações para o mesmo dizível sedimentado. No caso da polissemia, existe o deslocamento, a ruptura de processos de significação, jogando com o equívoco, promovendo movimentos distintos de sentido no mesmo objeto simbólico: “Esse jogo entre paráfrase e polissemia

---

<sup>26</sup> A Natura dispõe de diversas contas em diversas plataformas digitais como Instagram, Facebook, Youtube, Twitter, Pinterest, LinkedIn e Spotify.

atesta o confronto entre o simbólico e o político” (ORLANDI, 2015, p. 36), simbolizados pela relação de poder.

Em complementariedade a Orlandi (2015), recorremos à Pêcheux (2006), cuja abordagem discute a materialidade discursiva que ocorre ao longo do próprio acontecimento – fato<sup>27</sup> em si –, envolvendo sujeitos conscientes do discurso com suas condições e seus efeitos formais. Além disso, o autor apresenta o conceito de “coisas-a-saber”, que se trata de conhecimentos a gerir e/ou transmitir socialmente os quais resumem a descrições de situações, de sintomas e atos – a efetuar ou a evitar – associados à sobrevivência do ser social, que tenta homogeneizar a estrutura representante, assegurando o controle sem risco de interpretação, que amarra/sustenta o jogo de dominação/resistência (PÊCHEUX, 2006). Na visão crítica do autor, essas “coisas-a-saber” são representantes do que, *a priori*, considera-se o real, como se fosse possível dispor de apenas uma realidade e um sentido de realidade (PÊCHEUX, 2006).

Ao retomar a materialidade discursiva, Pêcheux (2006) argumenta que existem três fatores que devem ser considerados na interpretação: o primeiro é o valor dos gestos de descrição, que se configuram na apreensão fenomenológica no qual descrever e interpretar são indissociáveis, reconhecendo um real específico que se instala no momento da materialidade. Trata-se de um “caráter oscilante e paradoxal do registro do ordinário do sentido” (PÊCHEUX, 2006, p. 54).

O segundo fator explica que objetos, acontecimentos ou arranjos discursivos-textuais não alteram em nada a sua descrição, pois todo o enunciado tem potencial para se tornar outro pós-interpretação. Para o autor, é relevante, na prática da análise de discurso, compreender o lugar e o momento da descrição-interpretação, que estão “[...] condenadas a se entremisturarem no indiscernível” (PÊCHEUX, 2006, p. 54). O terceiro fator esclarece a questão final da discursividade como estrutura ou acontecimento, cuja identificação do contexto sócio-histórico contribui para o sentido performativo do enunciado.

Somando-se a Orlandi (2015) e Pêcheux (2006), articulamos o pensamento de Bakhtin (2016), quando o autor explica que a materialização do discurso ocorre no

---

<sup>27</sup> Para Pêcheux (2006), todo o fato já é uma interpretação.

contexto situacional envolvendo falante e compreendedor<sup>28</sup>, que se encontram num novo mundo<sup>29</sup> de contatos ativos sustentado em relações dialógicas.

Cabe destacarmos, à luz de Bakhtin (2016), que a unidade do discurso é o próprio enunciado, configurado na réplica do diálogo – comunicação e luta. Além disso, todo o discurso é dialógico, social e se apresenta como a língua em ação no intercâmbio de ideias e sentimentos (BAKHTIN, 2008). Ressaltamos, ainda, o conceito de polifonia que é expresso pela plurivocidade da enunciação, já que, em um mesmo texto, ocorrem diferentes vozes que se expressam e que todo discurso é formado por diversos discursos (BAKHTIN, 2008). Para o autor, existe um cruzamento consoante ou dissonante de “[...] réplicas do diálogo aberto com as réplicas do diálogo interior dos heróis. Em toda parte um determinado conjunto de ideias, pensamentos e palavras passa por várias vozes imiscíveis, soando em cada uma de modo diferente” (BAKHTIN, 2008, p. 308).

Entendemos que é relevante recuperar Bakhtin (2008, 2016), colocando em diálogo com Orlandi (2015) e Pêcheux (2006), pelas inúmeras possibilidades de interpretação e reinterpretação dos discursos reputacionais que acionam intencionalmente as dimensões sensíveis. A pluralidade de olhares e vozes tende a permitir mais assertividade ao longo do percurso de pesquisa.

Justificamos a relevância realizamos os movimentos reinterpretaivos contando com a aproximação da análise textual discursiva proposta por Moraes e Galiazzi (2006). Sua abordagem inicia com a unitarização, cujos textos são separados em unidades de significado, que resultam em outros conjuntos de unidades. A unitarização é “processo de colocar-se no movimento dos pensamentos da consciência coletiva, de reconstrução de significados compartilhados socialmente a partir da perspectiva pessoal do pesquisador” (MORAES; GALIAZZI, 2006, p. 3). Os referidos autores argumentam que a análise textual discursiva recorre à escrita como uma forma que media a produção de significados, deslocando da análise empírica à abstração teórica que resultam em processos argumentativos os quais implicam meta-textos analíticos que compõem os textos interpretativos.

---

<sup>28</sup> Bakhtin (2006) esclarece que o termo “compreendedor” não está no dicionário, mas não há outra expressão que transmita com precisão a díade falante-compreendedor na relação dialogada proposta por ele.

<sup>29</sup> União dos seus mundos individuais (BAKHTIN, 2016).

Optamos por associar a técnica de análise textual à análise de discurso (ORLANDI, 2015), pois, de acordo com Moraes e Galiazzi (2006, p. 6), trata-se de “um processo em que o pesquisador se movimenta com as verdades que tenta expressar”, pois mesmo que perceba “os avanços, o pesquisador nunca tem certeza da qualidade, originalidade e pertinência de sua produção. Isso também será construído ao longo da pesquisa em uma rede de argumentos e vozes tecidas na interlocução empírica e teórica” (MORAES; GALIAZZI, 2006, p. 7). As referidas abordagens sustentam a Análise de Discurso, permitindo a plurivocidade na prática.

### 2.3 INTERPRETAÇÃO / REINTERPRETAÇÃO

A terceira e última fase do enfoque da Hermenêutica de Profundidade é denominada interpretação/reinterpretação (THOMPSON, 2002). O processo da interpretação inicia com a análise – desconstrução, quebra e divisão, visando ampliar o conhecimento da estrutura interna – mediada pelos processos da análise sócio-histórica e da formal ou discursiva, transcendendo a contextualização das formas simbólicas. Para Thompson (2002, p. 375), “[...] a interpretação implica um movimento novo de pensamento, ela procede por síntese, por construção criativa de possíveis significados”.

A reinterpretação, por sua vez, é síntese, integrando o conteúdo das formas simbólicas à análise do contexto de sua produção. Trata-se de uma explicação interpretativa, plausível e bem fundamentada – justificando a necessidade do referencial teórico consistente. Thompson (2002, p. 376) argumenta que “[...] a possibilidade de um conflito de interpretação é intrínseca ao próprio processo de interpretação”.

Reiteramos que o esquema da HP destaca os aspectos múltiplos das formas simbólicas, evitando as armadilhas do internalismo<sup>30</sup> ou do reducionismo<sup>31</sup>, fazendo justiça ao caráter de constructo situado social e historicamente, e que apresenta uma estrutura articulada através da qual algo é representado ou dito (THOMPSON, 2002).

---

<sup>30</sup> O texto é independente do contexto.

<sup>31</sup> O texto é produzido exclusivamente em função do contexto.

Além disso, as formações discursivas<sup>32</sup> podem ser entendidas como regionalizações do interdiscurso, visto que produzem sentido a partir de posições ideológicas em um processo sócio-histórico a partir das palavras produzidas (ORLANDI, 2015). Nessa perspectiva, o discurso ganha sentido mediante as formações discursivas em que são inscritas e relacionadas com a memória; e as palavras iguais podem ter significados diferentes de acordo com as condições e a historicidade da produção (ORLANDI, 2015).

A Análise do Discurso tem dispositivo e procedimentos próprios que são organizados em três etapas correlacionadas (ORLANDI, 2015) (QUADRO 1).

#### Quadro 1 - Etapas da Análise do Discurso

<b>Etapas da Análise de Discurso (ORLANDI, 2015)</b>
1ª etapa: passagem da superfície linguística para o texto (discurso) Identificação das paráfrases, polissemias, relação dizer - não dizer, delimitando os significados desses dizeres.
2ª etapa: passagem do objeto discursivo para a formação discursiva Correlação dos resultados da etapa anterior com a formação ideológica que rege as relações num dado contexto sócio-histórico.
3ª etapa: processo discursivo e formação ideológica Análise do processo discursivo e sua passagem à formação ideológica

Fonte: Elaborado pela autora com base em Orlandi (2015).

Orlandi (2015) reforça que a primeira etapa é o contato com o texto, identificando discursividade, enunciação, esquecimento, desnaturalizando a relação palavra-coisa. Nesse momento, acontece o trabalho com as paráfrases, polissemias, relação dizer - não dizer, delimitando os significados desses dizeres. Na segunda etapa, ocorre a correlação dos resultados da etapa anterior com a formação ideológica que rege as relações num dado contexto sócio-histórico. Na terceira etapa, ocorre a análise do processo discursivo e sua passagem à formação ideológica.

Na nossa perspectiva, tais etapas podem evidenciar os efeitos de sentidos produzidos, especialmente os efeitos metafóricos, que permitem desvelar a

<sup>32</sup> A definição de formações discursivas, conforme discutida por Orlandi (2015), diz respeito às estratégias discursivas analisadas nesta tese.

articulação entre estrutura e acontecimento. O processo de produção de sentidos está sujeito ao deslize, a historicidade e interdiscurso – memória –, e às ideologias. O interdiscurso “[...] representa assim a alteridade por excelência (o outro), a historicidade” (ORLANDI, 2015, p. 78). Como estratégia metodológica, Orlandi (2015) afirma que existem três instâncias da linguagem a serem consideradas na Análise de Discurso (AD) (QUADRO 2).

### Quadro 2 - Instâncias da Linguagem

Diferentes Concepções de Língua	Sistema abstrato, material ou empírico, sujeito a falhas, sistema fechado ou aberto.
Diferentes Naturezas de exterioridade	Contexto, situação empírica, interdiscurso, circunstância de enunciação, condições de produção.
Diferentes Concepções de Não-Dito	Implícito, silêncio, gestos.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Orlandi (2015).

Além das instâncias da linguagem, que precisam de atenção no processo de AD, Orlandi (2015) defende que as tipologias<sup>33</sup> e relações entre discursos impactam na referida análise. Assim, ressaltamos os três tipos: 1) autoritário – com polissemia contida, cujo locutor é agente exclusivo, apagando a relação com o interlocutor; 2) polêmico – tem polissemia controlada, com disputa tensa de sentidos entre interlocutores; e 3) lúdico – com polissemia aberta, os interlocutores se expõem aos efeitos dessa presença, não regulando sua relação com os sentidos (ORLANDI, 2015). Ainda segunda a autora, nenhum discurso é puramente autoritário, polêmico ou lúdico, pois existem misturas<sup>34</sup> e articulações (ORLANDI, 2015).

Acreditamos que a Análise de Discurso proposta por Orlandi (2015) é coerente com a análise formal ou discursiva (THOMPSON, 2002), ao valorizar as possibilidades de interpretação e reinterpretação, levando em consideração o contexto sócio-histórico dos sujeitos e das organizações.

## 2.4 TÉCNICA DA PESQUISA

<sup>33</sup> Por exemplo, existem discursos – religioso, político, médico – e variáveis – terapêuticas místicas, didáticas. É possível agrupar em bases tipológicas, como discurso histórico, discurso antropológico; e ainda dispor de estilos distintos, como barroco e renascentista. Por fim, também existe a possibilidade de se apresentar com gêneros diferentes, como o narrativo, descritivo, dissertativo.

<sup>34</sup> Expressão utilizada pela autora (ORLANDI, 2015).

O substrato material do nosso Estudo de Caso Instrumental (STAKE, 1995), envolve as dimensões sensíveis – emoções, sentimentos e afetos – acionadas nos discursos reputacionais enunciados no portal da Natura. Stake (1995) reitera que esse tipo de técnica – o Estudo de Caso – permite que o pesquisador preste atenção a situações concretas/reais, potencializando a visualização de contextos e fatos, tendo em vista que um caso apresenta complexidade e especificidades de um sistema que está em atividade.

Stake (1995) ainda sugere que um caso é organizado em torno de um pequeno número de questões que podem ser complexas, situadas ou problemáticas. O autor acredita que a generalização permite aprender com um caso singular, que pode ser semelhante ou diferente de outros casos conhecidos (STAKE, 1995). Como percurso, Stake (1995) reitera que a triangulação possibilita múltiplas percepções que permitem clarear significados, indicam repetições e também caminhos. Para a realização do estudo de caso, percorremos os seguintes passos (FIGURA 3):

**Figura 3 - Passos do Estudo de Caso**



Fonte: Adaptado pela autora com base em Stake (1995).

O primeiro passo cumpre a missão de validar a organização eleita para o estudo de caso, que é o nosso objeto para análise no Estudo de Caso Instrumental (STAKE, 1995). Essa etapa conta com dois momentos: revisão dos resultados de Rankings que evidenciam as organizações melhores reputadas, realizados no Brasil. Para ampliar as perspectivas, ampliamos o olhar para outros Rankings relativos à sustentabilidade e governança.

Um dos critérios para a seleção da organização é que figurasse entre as 10 primeiras colocações em rankings sobre Reputação, confiança e admiração, assim como participasse das primeiras colocações em outros rankings relacionados à

responsabilidade e governança, realizamos pesquisa por expressões<sup>35</sup> no *site* de busca Google<sup>36</sup> sobre *rankings* de “Marcas mais Amadas do Brasil”, “Empresas mais Amadas do Brasil”, “Marcas mais Admiradas do Brasil”, “Empresas mais Admiradas do Brasil”. Optamos por estudos sobre Reputação, confiança, admiração e responsabilidade e governança corporativa com rankings relativos a 2019. Seleccionamos, assim, as seguintes pesquisas<sup>37</sup>: Marcas mais Admiradas do Brasil (Fortune e Korn Ferry), *RepTrak Pulse* (Instituto de Reputação), Monitor Empresarial de Reputação Corporativa – Ranking de empresas e líderes (Merco), *CR RepTrak* (Instituto de Reputação), Monitor da Reputação em responsabilidade e governança corporativa da Merco (Merco)<sup>38</sup> (QUADRO 3):

**Quadro 3 - Resultado dos Rankings<sup>39</sup> (2018 e 2019)**

Posição no Ranking	Pesquisas sobre Reputação, Admiração, Responsabilidade e Governança				
	Marcas mais Admiradas do Mundo <sup>40</sup>	RepTrak Pulse	Monitor Empresarial de Reputação Corporativa	Monitor da Reputação em Responsabilidade e Governança Corporativa	CR RepTrak (global)
	Fortune e Korn Ferry	RepTrak	Instituto Merco	Instituto Merco	RepTrak
1	Apple	Google	<b>Natura</b>	<b>Natura</b>	Legó
2	Amazon	Netflix	Ambev	Grupo Boticário	<b>Natura</b>
3	Microsoft	Nestlé	Itaú Unibanco	Ambev	Microsoft
4	Walt Disney	Rolex	Google	Itaú Unibanco	Google
5	Berkshire Hathaway	Alpargatas	Grupo Boticário	Nestlé	The Walt Disney Company
6	Starbucks	Johnson & Johnson	Nestlé	Google	Bosch
7	Alphabet	Adidas	Unilever	Bradesco	Havaianas
8	JPMorgan Chase	Paypal	Bradesco	Coca Cola	Intel
9	Costco Wholesale	<b>Natura</b>	Apple	Appel	Lavazza
10	Salesforce	Dell	Toyota	Unilever	Ikea

Fonte: Elaborado pela autora (2021) com base nos resultados dos rankings de 2018 e 2019.

Identificamos 34 organizações/e ou marcas que receberam alguma forma de distinção (QUADRO 3). Dessas, nove<sup>41</sup> foram citadas em pelo menos dois rankings:

<sup>35</sup> Como critério sempre colocamos as expressões “ranking” e “Brasil”.

<sup>36</sup> Pesquisa realizada no dia 11 de julho de 2020.

<sup>37</sup> O *Reptrak Pulse 2019* não está disponível e recorreremos ao estudo de 2018.

<sup>38</sup> A forma apresentada dos nomes das organizações e marcas foram mantidos.

<sup>39</sup> Indicação da Banca de Qualificação para incluir rankings associados à sustentabilidade;

<sup>40</sup> O ranking apresenta as 100 empresas mais admiradas e a Natura não está presente.

<sup>41</sup> Desse grupo, cinco organizações são de origem estrangeira, representando Estados Unidos (Apple, Disney, Google, Microsoft) e Suíça (Nestlé).

Ambev, Apple, Bradesco, Disney, Google, Grupo Boticário, Microsoft, Natura e Unilever. Como resultado, considerando os critérios já mencionados, a Natura foi selecionada para o Estudo de Caso, tendo em vista que figura em quatro dos cinco rankings supracitados, além de preencher os demais critérios já indicados no primeiro capítulo.

Na sequência, aproximamos os três critérios para a seleção da organização: dispor de selo B, ser brasileira, figurar entre as 10 primeiras colocações em rankings sobre Reputação e admiração, participar das primeiras colocações em outros rankings relacionados à responsabilidade e governança.

Posteriormente, realizamos pesquisas bibliográfica e documental sobre Reputação, Identidades e Imagens e sobre emoções sentimentos e afetos e apresentamos os Rankings sobre Reputação, Admiração, Sustentabilidade e Governança. No percurso, identificamos os pilares reputacionais e seus fatores (QUADRO 4), mediante revisão teórica (FOMBRUN, 2000; REPTRAK, 2020), FORTUNE; KORN FERRY, 2019; MERCO, 2019, 2020; CR REPTRAK, 2020).

#### Quadro 4 - Pilares da Reputação Organizacional

Pilares	Fatores
<b>Produto e serviço</b>	Qualidade de produtos ou serviços Respeito aos direitos do consumidor Boa relação custo x benefício Recomendação dos clientes
<b>Visão e Liderança</b>	Visão clara de futuro Tem um líder forte e respeitado Tem excelentes gestores É justa e responsável
<b>Ambiente de Trabalho</b>	Capacidade de atrair e reter pessoas talentosas Oferece oportunidades iguais Tem políticas de inclusão e diversidade Remunera Justamente Oferece Saúde e Segurança dos empregados
<b>Cidadania</b>	Responsabilidade social com a comunidade e o meio ambiente Apoia boas causas sociais Tem compromisso com o país Tem compromisso com o desenvolvimento do setor
<b>Desempenho Financeiro</b>	Uso inteligente de ativos corporativos Valor de investimento de longo prazo Solidez financeira É lucrativa Perspectiva de crescimento
<b>Governança</b>	Tem comportamento ético É transparente
<b>Inovação</b>	É inovadora Antecipa seus concorrentes Adapta-se facilmente

Fonte: Elaborado pela autora com base em Fombrun (2000), Reptrak (2020), Fortune (2019), Korn Ferry (2019), Merco (2019, 2020) e CR Reptrak (2020).

A Reputação é amparada por sete pilares e 26 fatores correlatos que colocam em evidência as práticas organizacionais em cada um dos pilares. Para a análise da Natura consideramos três dos sete pilares: Visão e Liderança, Cidadania e Produto e Serviço. Buscamos, igualmente, sistematizar as concepções que envolvem as dimensões sensíveis – emoções, sentimentos e afetos – (QUADRO 5), visando nos auxiliarmos na definição das dimensões sensíveis a serem analisadas nos pilares reputacionais da Natura selecionados.

**Quadro 5 - Variedades de emoções, sentimentos e afetos**

<b>Emoções</b>	<b>Sentimentos</b>	<b>Afetos</b>
<b>Universais básicas (primárias)</b>	<b>Universais sutis (secundárias ou sociais)</b>	<b>Transformação das Emoções e dos Sentimentos a partir do conhecimento</b>
Inata	Social e culturalmente condicionada	Social e culturalmente condicionada
Compreensão Consciente e/ou inconsciente	Compreensão Consciente e/ou inconsciente	Ação Consciente Manifesto da Opinião
Felicidade, tristeza, cólera, medo, nojo	Variantes da Felicidade - euforia, êxtase; Variantes da Tristeza - melancolia, ansiedade; Variantes do Medo - pânico, timidez	Apreender, aprender, julgar, decidir, planejar, recordar, imaginar, raciocinar sobre as Emoções e os Sentimentos
De Fundo ( <i>background</i> ): Bem-estar, mal-estar, calma ou tensão		
Qualia da imagem		

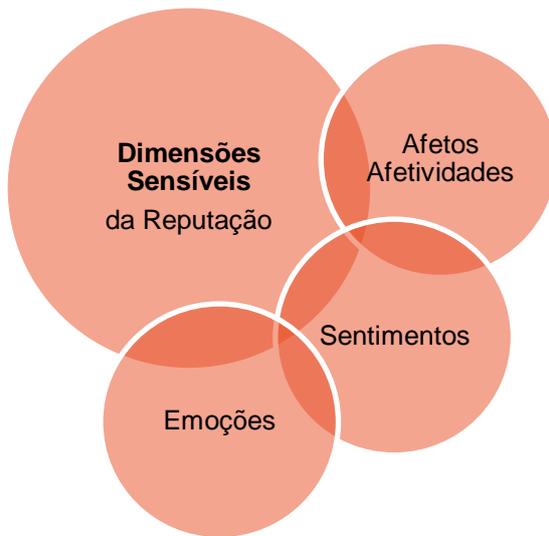
Fonte: Elaborado pela autora (2020) com base Damásio (1996, 2000, 2012, 2015, 2018).

O quadro 5 foi construído com base em Damásio (1996, 2000, 2012, 2015, 2018), cuja abordagem indica que emoções são reações inatas e básicas, que podem ser entendidas como inconscientes e impulsivas. Os sentimentos, por sua vez, são aprendidos cultural e socialmente e sofrem variações ao longo da vida e das relações que o sujeito estabelece. São aspectos mais conscientes e variantes das emoções. Já os afetos envolvem a interpretação dos fatos, por meio de julgamento, materializados pela expressão de manifesto valorativo sobre os sentimentos secundários. Entendemos que emoções, sentimentos e afetos são recursivos e se retroalimentam. A discussão ampliada sobre esses constructos acontece ao longo do capítulo 4.

Para determinarmos que uma dimensão sensível é emoção, sentimento ou afeto, o contexto do discurso e a intencionalidade foram considerados. As três dimensões sensíveis podem estar presente nesse contexto. Complementar à técnica

de análise, organizamos esquemas visuais para ressaltarmos as dimensões sensíveis (FIGURA 4) de cada pilar reputacional, especialmente, observando as repetições – paráfrases e polissemias - discursivas.

**Figura 4 - Dimensões Sensíveis**

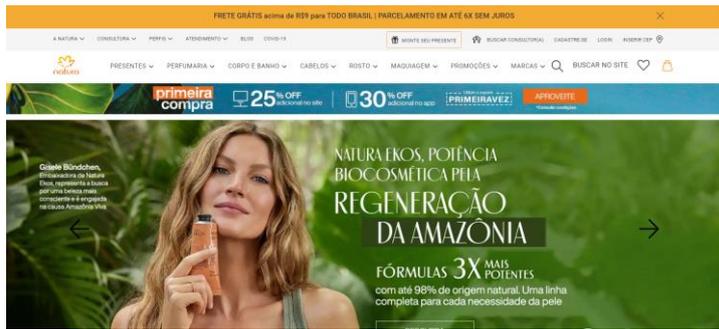


Fonte: Elaborada pela autora.

Reconhecemos que existe entrelace entre as emoções, os sentimentos e afetos que compõem as dimensões sensíveis da Reputação (FIGURA 4). Como forma de visualizar as aproximações das dimensões sensíveis dos três pilares, organizamos um esquema visual que consolida as dimensões sensíveis da Reputação. Justificamos ainda que as dimensões sensíveis que resultam na Reputação Sensível estão encobertas por imagens, gestos e/ou estruturas narrativas que provocam construções simbólicas por parte de quem entra em contato com o discurso.

No terceiro passo, realizamos a seleção do *corpus* para análise. Justificamos que a natureza do nosso objeto permite várias possibilidades, tendo em vista a diversidade de espaços/plataformas ativas para os discursos organizacionais. A complexidade se potencializa na medida em que optamos pela Natura, que é multinacional, com ampla presença digital, que faz parte do Grupo Natura&CO. Como *corpus* para análise, selecionamos fragmentos de discursos reputacionais enunciados no portal – [www.natura.com.br](http://www.natura.com.br) (FIGURA 5).

**Figura 5 - Portal da Natura**



Fonte: Natura (2021).

Além disso, o portal da Natura dispõe de diversas seções e espaços discursivos (FIGURA 6). Ao longo do nosso percurso científico, percebemos que a sua página principal (*home*) está periodicamente sendo atualizado, cujos banners em movimento valoriza os seus produtos. Na aba “A Natura”, é possível (re)conhecermos as práticas e as estratégias organizacionais (NATURA, 2021):

**Figura 6 - Seção Natura do portal**



Fonte: Natura (2021).

Optamos pela seção “A Natura”, destacada na figura 6, para seleção dos fragmentos de discursos relativos aos pilares reputacionais. Como percurso e ainda atendendo ao terceiro passo, analisamos os três pilares reputacionais – “Liderança e Visão”, “Produto e Serviço” e “Cidadania”. Seleccionamos esses pilares, pois “Liderança e Visão” ampara a estratégia mais global da organização, o que permite compreender quais os valores e as crenças que sustentam as suas práticas e sua visão de futuro. A “Cidadania” se aproxima com aspectos sustentáveis, relevantes nesse estudo.

Reconhecemos que a Natura reitera sua atuação sustentável tanto na estratégia quanto no desenvolvimento de seus produtos. Tal prática se confirma mediante suas certificações – *B Corp*, Programa *Leaping Bunny* e UEBT (*Union for Ethical Biotrade*) – publicizadas em seu portal: “Mais do que um discurso bem-intencionado, a sustentabilidade está no dia a dia da nossa atividade” (NATURA, 2021).

Para realizar o terceiro passo do Estudo de Caso, selecionamos fragmentos das seções do portal da Natura: Sobre a Natura (Nossa história, Relatório 2050, Relatório 2019); Sustentabilidade (Causas e Compromissos), Iniciativas (Natura Musical, Instituto Natura, Movimento Natura) e Nossas Marcas (Ekos, Tododia, Sou Natura), que foram organizados conforme o exemplo abaixo (QUADRO 6).

**Quadro 6 - Exemplo da Organização do *corpus* para análise**

Seção	Discursos Reputacionais	Dimensões sensíveis	Paráfrases / Polissemias	Tipologia do Discurso
Nossa História	Desde então, construímos um negócio voltado à construção do Bem Estar Bem – que se manifesta nas relações harmoniosas que um indivíduo estabelece consigo mesmo, com os outros e com a natureza	Sentimentos: Bem-Estar; Harmonia;  Afetos: Confiança	Polissemias e paráfrases relacionadas à atuação sustentável. No caso da polissemia, “construímos um negócio voltado à construção do Bem Estar Bem”. Paráfrase, “Bem Estar Bem – que se manifesta nas relações harmoniosas que um indivíduo estabelece consigo mesmo, com os outros e com a natureza”.	Lúdica

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Esclarecemos que a “seção” indica de qual link no portal o discurso foi extraído. Os “Discursos Reputacionais” referem-se ao texto enunciado que pode ser aproximado aos pilares reputacionais. Recortamos apenas o que, na nossa leitura, tinha dimensões sensíveis. Para realizar a análise de discurso considerando a abordagem da Orlandi (2015), indicamos em cada discurso quais as paráfrases e polissemias, assim como reconhecemos as “Tipologias de Discurso”.

Para Orlandi (2015), como já mencionado, a paráfrase envolve o dizer que tem algo que se repete, que reforça uma memória, mesmo que com diferentes formulações para o mesmo dizível. No caso da polissemia, de acordo com a referida autora, existe o deslocamento, a ruptura de processos de significação, jogando com o equívoco,

promovendo movimentos distintos de sentido no mesmo objeto simbólico. As tipologias estão aproximadas das polissemias e paráfrases, assim existe uma análise combinatória. Orlandi (2015) defende que a tipologia de discurso autoritário tem com polissemia contida, cujo locutor é agente exclusivo, apagando a relação com o interlocutor. Já a tipologia polêmica tem polissemia controlada, com disputa tensa de sentidos entre interlocutores. Quando é lúdica, a polissemia é aberta e os interlocutores se expõem aos efeitos dessa presença, não regulando sua relação com os sentidos (ORLANDI, 2015).

No último passo do Estudo de Caso – interpretação/reinterpretação – (STAKE, 1995), realizamos movimentos que visam aproximar as dimensões sensíveis acionadas pelos discursos reputacionais dos pilares – “Liderança e Visão”, “Cidadania” e “Produtos e Serviços” da Natura, amparados pelo referencial teórico. Justificamos que as dimensões sensíveis acionadas pela Natura revelam, mesmo que em caráter provisório, uma intencionalidade da construção/consolidação da Reputação Sensível da empresa, por meio de elementos visíveis e invisíveis.

Ainda no quarto passo, para promovermos as discussões que materializam a nossa tese relacionada à Reputação Sensível, aproximamos ainda a análise formal ou discursiva (THOMPSON, 2002) a fragmentos da análise textual discursiva, pois se trata de um processo que se inicia com a unitarização, cujos textos “podem gerar outros conjuntos de unidades oriundas da interlocução empírica, da interlocução teórica e das interpretações feitas pelo pesquisador” (MORAES; GALIAZZI, 2006, p. 118).

Moraes e Galiazzi (2006) explicam que esse movimento de interpretação do significado atribuído promove a apropriação das palavras de outras vozes para compreender melhor o texto. Optamos por essa perspectiva de análise, pois o exercício da escrita leva à produção de significados que se deslocam do empírico à abstração teórica. O resultado possibilita a geração de meta-texto analítico que compõe o texto interpretativo (MORAES; GALIAZZI, 2006). Reforçamos que as quatro etapas são interpretadas e reinterpretadas à luz da HP (THOMPSON, 2002) e têm como procedimento metodológico a Análise de Discurso (ORLANDI, 2015). Para amparar, portanto, as reflexões sobre a Reputação Sensível da Natura, organizamos um meta-texto que evidencia as paráfrases e polissemias que emergem das/nas

práticas discursivas da empresa que são relativas aos pilares reputacionais, cujos acionamentos revelam sua intencionalidade com vistas às dimensões sensíveis.

Especialmente nesse último passo, recordamos o segundo e terceiro princípios de Gadamer (1997) sobre o processo interpretativo e interpretativo da Hermenêutica. O segundo princípio visa compreender os preconceitos do autor/produtor do texto em seu contexto. Algumas práticas e alguns discursos organizacionais refletem o contexto e o tempo em que elas foram produzidas, assim, a sua intencionalidade depende de quem fez, por que fez da forma que fez, e qual o destino do texto. O terceiro princípio aplica-se a nós, pesquisadores, que colocamos nossos preconceitos e nossas intenções no processo interpretativo/reinterpretativo (GADAMER, 1997). Nossa trajetória profissional e acadêmica possibilita versar sobre intencionalidades ocultas no discurso, conquanto também pode nos contaminar com preconceitos.

Nos próximos capítulos, apresentamos as abordagens conceituais e análises estruturantes ao desenvolvimento desta tese.

### 3 REPUTAÇÃO ORGANIZACIONAL: INTERFACES ENTRE IDENTIDADES E IMAGENS

O terceiro capítulo é idealizado para atender ao primeiro objetivo da tese, isto é, refletir sobre as expressões e os aspectos discursivos que configuram/definem a Reputação Sensível. Para sustentar essa reflexão, realizamos revisão teórica sobre o tema, seus desdobramentos e interfaces, recorrendo a autores como Sousa (2016), Langer e Vlastic (2012), Lange, Lee e Dai (2011), Coyne (2010), Chanlat (2010), Thomaz e Brito (2010, 2007), Bueno (2009, 2012), Almeida (2005, 2009), lasbeck (2007), Nassar (2007), Chun (2005), Villafañe (2004), Whetten e Mackey (2002), Gotsi e Wilson (2001), Dowling (2001), Fombrun (1996, 2000), apenas para citar alguns.

#### 3.1 APROXIMAÇÕES NECESSÁRIAS: IDENTIDADES, IMAGENS E REPUTAÇÃO

A partir do conceito de modernidade líquida, Bauman (1999) mostra-se crítico e cético à possibilidade da individualização, pois o eu identitário é frágil, mutável e adaptável – para sobrevivência. Para o autor, os indivíduos escolhem sua identidade em um processo permanente e incompleto de construção identitária<sup>42</sup> (BAUMAN, 2003). Nesse sentido, os indivíduos não têm direito a manifestar suas reais preferências, tendo em vista a imposição feita pelas identidades dos outros (BAUMAN, 2003, 2005).

Na visão do autor, as relações humanas, na modernidade líquida, são laços que tendem a serem vistos e tratados como algo a ser consumido e não produzido, e estão sujeitas aos mesmos critérios de avaliação (BAUMAN, 2003, 2005). Assim, Bauman (2005, p. 20) sustenta que “[...] autocontenção e autossuficiência identitária

---

<sup>42</sup> Os conceitos de Bauman (2003, 2005) se conectam às discussões de Guy Debord, na década de 1960, sobre o impacto do capitalismo e da industrialização na sociedade. Debord (2003) chamou de “Sociedade do Espetáculo” o valor focado em ter e parecer, negligenciando o ser. Na visão do autor, a “Sociedade do Espetáculo” provoca a inconsciência e alienação, resultando num viver aparente dominado pelo consumismo – ou seja, as pessoas não são aquilo que dizem ser, mas um produto do próprio consumo –, assim “[...] sem dúvida, a pseudonecessidade imposta no consumo moderno não se opõe a nenhuma necessidade ou desejo autêntico, que não seja, ele próprio, modelado pela sociedade e pela história” (DEBORD, 2003, p. 50). Dessa forma, a sociedade é um artificial ilimitado e uma falsificação da vida social (DEBORD, 2003). A provocação de Debord (2003) aponta que a identidade humana seria um reflexo da capacidade de consumo, de ter e parecer – imagem. A visão crítica de Bauman (1999, 2003) e Debord (2003), apesar da época apresentada, reflete o contexto atual.

podem ser apenas uma ilusão”. O autor acredita ainda que identidade, no espaço social<sup>43</sup>, tem relação com a ideia de pertencimento e que ambos não têm solidez, podendo ser negociáveis e revogáveis por toda a existência como resultado do caminho e das decisões que cada indivíduo toma (BAUMAN, 2005). O referido autor afirma que “[...] identidade significa aparecer: ser diferente. A identidade só nos é revelada como algo a ser inventado, e não descoberto; como alvo de um esforço, *um objetivo*” (BAUMAN, 2003, p. 21, grifo do autor).

Maffesoli (2005), ao questionar o conceito de identidade<sup>44</sup>, afirma que sua natureza é incerta, tendo em vista que os indivíduos se ocupam mais com afinidades<sup>45</sup> e que não há, portanto, uma única identidade. Na visão do autor, as pessoas participam de diversas tribos com afinidades que as aproximam, sustentadas pelas multiplicidades do eu e da ambiência comunitária, o que marca a saturação da lógica da identidade. Sob essa perspectiva, em sintonia com Maffesoli (2005), acreditamos que os indivíduos percebem as identidades possíveis/existentes e escolhem com quais desejam se identificar ao longo da sua vida. No contexto pós-moderno, o autor propõe uma visão mais coletiva, afetiva e acolhedora do viver em sociedade, cuja perspectiva tem participado dos discursos organizacionais com a intenção de proximidade, afetividade e conexão a partir da identificação sujeito-organização (MAFFESOLI, 2005, 2000). A questão é que, por vezes, tal identificação (organizacional) é apenas discursiva com intenções claras de manipular a opinião.

A compreensão identitária é complexa, pois a individualidade é resultado de uma síntese cultural, que engloba múltiplas identidades sustentadas por uma identidade genética comum, a qual, por sua vez, permite diálogo entre seres semelhantes (MORIN, 2005b). Na visão do autor, existe uma “tríade da identidade” (FIGURA 7).

---

<sup>43</sup> O espaço social é formado pelo espaço físico e pelo objetivo, mesmo que no “[...] mundo dos globalmente móveis, o espaço perdeu sua qualidade restritiva e é facilmente transposto tanto na versão real como na versão virtual, encolhendo o espaço, o fluxo do tempo é abolido” (BAUMAN, 1999, p. 96)

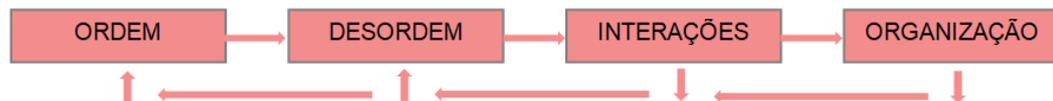
<sup>44</sup> Maffesoli (2000) sugere que o indivíduo tem sua identidade recursivamente autônoma-social fundamentada na ambiguidade básica da sua estrutura simbólica.

<sup>45</sup> Bauman (2004) afirma que a afinidade é uma escolha qualificada.

**Figura 7 - Tríade da identidade**

Fonte: Morin (2005b, p. 30).

Essa “tríade da identidade” (FIGURA 07) estabelece um circuito de (re)ligação entre indivíduo, espécie e sociedade, cuja origem está no primeiro, impactando nas suas relações com o contexto social (MORIN, 2005b). Assim, é possível distinguir – mas não isolar – as fontes biológicas, individuais e sociais, visto que a identidade é amparada por unidade e diversidade ao mesmo tempo. Além disso, o autor apresenta o “Tetragrama dialógico de interações” (FIGURA 8), cuja estrutura tem uma ordem identitária definida nas relações do indivíduo consigo mesmo, com o contexto e com os grupos de referência que, em contato com outras culturas, provoca uma desordem causada pela avaliação/reavaliação recursiva. Na sequência, as novas interações resultam em nova organização (MORIN, 2005b).

**Figura 8 - Tetragrama dialógico de interações**

Fonte: Morin (2005b, p. 32).

Esse processo recursivo – característica marcante do pensamento complexo – elucidado no “Tetragrama dialógico de interações” (FIGURA 8), promove unidade do múltiplo e a multiplicidade do uno, ademais pode ser aplicado na identidade de causa-efeito, estabelecendo uma nova ordem e/ou desordem. Morin (2012) sugere que a identidade é composta por cinco possibilidades – de identidades – conectadas: “identidade social arcaica”, associada às origens do indivíduo; “identidade social-Leviatã”<sup>46</sup>, embasada no impacto do poder do Estado na formação da sociedade; “Identidade histórica”, que conduziu o indivíduo até a presente data e tem relações – igualmente – com o Estado; “identidade planetária”, que pressupõe diversidade da

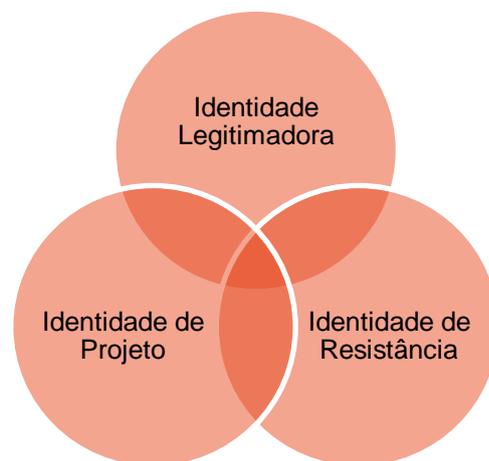
<sup>46</sup> O livro “Leviatã” trata do Poder do Estado na organização da sociedade, proposto e publicado por Hobbes em 1651. Na sua visão, o homem em estado natural desconhece as leis e a ideia de Justiça.

pluralidade cultural global, produção comercial e relações entre países; e “identidade futura”, cuja discussão se centra em evidenciar como será a junção do homem com a tecnologia, na construção de um super-humano.

Nesse sentido, Morin (2015) afirma que a compreensão humana identifica recursivamente a semelhança de si e a diferença de si em função de aspectos ligados à singularidade e cultura de cada indivíduo. Reconhecer o outro – alteridade – é um princípio inerente à condição humana de convívio social, pois a incompreensão pode levar a ações primitivas. Dessa forma, Morin (2015, p. 76) explica que “[...] a incompreensão em relação ao outro suscita a incompreensão do outro em relação a nós mesmos”.

Ainda, as reflexões de Morin (2005a, 2012, 2015) têm conexão com a perspectiva de Castells (1999, 2018), quando sugere que as identidades são fontes de significado pelos próprios indivíduos a partir de relações com história, biologia, instituições produtivas e reprodutivas, pela memória e pelo imaginário<sup>47</sup>, que promovem três tipos e origens de identidades: legitimadora, de resistência e de projeto (FIGURA 9).

**Figura 9** - Tipos e origens de construção da identidade



Fonte: Elaborada pela autora (2020) com base em Castells (1999, 2018).

<sup>47</sup> Na medida em que o simbólico perpassa as referências teóricas, recuperamos o imaginário e suas relações com a realidade. Para Silva (2012, p. 7), “[...] o homem só existe na realidade imaginada. Não há vida simbólica fora do imaginário”. O autor explica ainda que o conceito ganhou espaço na literatura no final do século XX, assim como espaço midiático, pois se trata de uma narrativa inacabada, uma construção coletiva (SILVA, 2012). Trata-se de um ponto de vista que se difunde por meio de tecnologias próprias, que se relaciona à memória, ao aprendizado, à história pessoal e à inserção no mundo – dos outros. Segundo Silva (2012, p. 12), “[...] o imaginário é a marca digital simbólica do indivíduo ou do grupo na matéria do vivido”.

A identidade legitimadora é proposta pelas instituições dominantes, sendo a base da organização da sociedade civil, cuja intenção visa manter/ampliar sua dominação, impactando, assim, na vida das pessoas. A identidade de resistência é criada por atores que se encontram em posições desvalorizadas ou à margem da dominação, cuja resistência é sustentada pela declarada diferença em princípios das instituições dominantes. Nesse tipo de identidade, estão as organizações do Terceiro setor ou comunidades locais – como associações de bairro –, que lutam por suas causas e estão à mercê de interesses governamentais e empresariais.

O último tipo, denominado Identidade de projeto, de acordo com Castells (2018), é formado por atores que, a partir de recursos culturais, propõem uma nova identidade que lhes coloca em uma nova posição na sociedade, constituindo, assim, os sujeitos, com projetos de vida sustentados por uma experiência de vida mais conectada com a sociedade. Nessa terceira forma de identidade, percebemos o crescimento da indústria criativa e da economia compartilhada, que apresenta novas formas de produzir, se relacionar e se conectar. Castells (2018) sustenta que as três formas de identidades se retroalimentam e coexistem no mesmo tempo e espaço.

Quando a diminuição das barreiras internacionais e conexões mediadas pela rede ainda eram possibilidades – e não realidade –, Castells (1999) alertava que a vida estava sendo moldada pelas tendências conflitantes da globalização e das identidades. Na sua leitura, a tecnologia – ainda pouco acessível à maioria naquele momento –, o comércio global, a cultura da virtualidade, a flexibilidade e a instabilidade do emprego começavam a moldar uma nova forma de interação entre os diversos tipos de sociedades, alterando suas relações. O indivíduo, na sociedade informacional<sup>48</sup>, a partir das tecnologias, constitui-se em rede, como enormes comunidades virtuais caracterizadas por identidades primárias enraizadas na história e na geografia, numa busca por significado e espiritualidade (CASTELLS, 1999).

Castells (2018) diferencia identidade de identidades. A primeira é fonte de significado e experiência de um povo com base em atributos culturais inter-relacionados. Isso significa que podem existir identidades múltiplas que sofrem interferência – tensão e contradição – do pluralismo, impactando na autorrepresentação e na ação social. Dessa forma, existem diferenças entre

---

<sup>48</sup> O conceito de “Sociedade da Informação” evoluiu para “Sociedade do Conhecimento”, sustentado pela revolução tecnológica (CASTELLS, 2003).

identidade e papéis – trabalhador, mãe, vizinho, etc. –, que são definidas por normas estruturadas pelas organizações e instituições da sociedade e podem influenciar comportamentos. A segunda, por sua vez, constitui fonte de significado para os próprios participantes sociais e são construídas por um processo de individualização impactado pela influência de instituições dominantes. Assim, “[...] identidades organizam significados e papéis organizam funções” (CASTELLS, 2018, p. 55).

Entendemos ainda, à luz de Castells (2018), que as identidades são construídas a partir da história, geografia, biologia, por instituições produtivas e reprodutivas, pela memória coletiva e por fantasias individuais, pelos aparatos de poder e religião, cujos significados são reorganizados pelo indivíduo, pelo coletivo e pela sociedade em função de tendências sociais e culturais locais e globais. Cabe ressaltarmos que o autor define significado como identificação de um ator social que, na sociedade em rede, se organiza em torno da identidade primária – uma identidade que estrutura as demais no espaço e no tempo (CASTELLS, 2018).

Hall (2004), por sua vez, entende que a constituição da identidade<sup>49</sup> acontece em três concepções interligadas à história da humanidade: a primeira é o sujeito do Iluminismo, que é centrado, unificado, dotado de capacidades de razão, de certa forma, um conceito caracterizado como individualista. A segunda, denominada de sujeito sociológico, é dotada de consciência, tem um núcleo não autônomo e não autossuficiente e constrói sua identidade na interação com o outro, estabelecida numa rede de significação e de diálogo contínuo (HALL, 2004). Nesse contexto, o sujeito tem diversas identidades. Já a terceira concepção é o sujeito pós-moderno, definido como uma celebração móvel, formada e transformada continuamente. A identidade, assim, é diferente em diversos momentos e não necessariamente coerente com o eu do sujeito. Nessa linha, a crise de identidade participa da mudança que desloca as estruturas centrais que ofereciam estabilidade à sociedade, ou seja, “[...] as transformações associadas à modernidade libertaram o indivíduo de seus apoios estáveis nas tradições e nas estruturas” (HALL, 2004, p. 25).

---

<sup>49</sup> Hall (2004) e Maffesoli (2000, 2005) justificam que o termo identidade poderia ser substituído por identificação, já que o primeiro pressupõe algo acabado e o segundo, um processo contínuo. Castells (2018), entretanto, defende o conceito de identidades e o relaciona com significado e representação associados às imagens. Acreditamos que o indivíduo tem uma identidade primária com papéis e identidades transitórias necessárias ao viver em sociedade (CASTELLS, 2018).

A identidade é formada ao longo do tempo através de processos inconscientes e, não sendo algo inato, existente na consciência no momento do nascimento, ou seja, “[...] existe sempre algo de *imaginário* ou fantasiado sobre sua unidade” (HALL, 2004, p. 38, grifo do autor). As chamadas velhas identidades que estabilizaram o mundo social estão em declínio e possibilitam o surgimento de novas identidades a partir da fragmentação ou pluralização das identidades do indivíduo moderno, que era percebido – até em então – como um ser unificado, impactado pela globalização que reconfigura os sistemas de representação (HALL, 2004). As identidades ficam desvinculadas, desalojadas de tempos, lugares, histórias, flutuando livremente.

Um dos precursores sobre inteligência artificial, na década de 1990, Pierre Lèvy (1999) discutia os conceitos de “comunidade virtual” e “inteligência coletiva”, associados à identidade e aos espaços. Na sua visão, há intersecção entre identidades e “espaços antropológicos” – a primeira intersecção é denominada terra, correspondente a 7000 a.C., que foi absorvida por mundos cerrados e mitologias arcaicas; a segunda intersecção, território, que diz respeito a 3000 a.C, surgiu quando as identidades foram subordinadas à burocracia dos Estados; já na intersecção mercadoria, a partir de 1750, as pessoas submetem-se às exigências da competitividade e do capital; e na intersecção saber, de 2000 em diante, tem-se a utopia (LÉVY, 1999). Esses espaços conectados são “[...] estruturantes, vivos, autônomos, irreversíveis” (LÉVY, 1999, p. 126).

De acordo com Lèvy (1999), esses espaços são representados pela identidade individual e coletiva, e cada espaço corresponde a um tipo de identidade, um estilo de desejo, uma estrutura psíquica. Existem afetos terrestres, territoriais, comerciais e sapienciais (LÉVY, 1999). O espaço terra é também um mundo de significados que começa no período do Paleolítico com a aquisição da linguagem, com o desenvolvimento dos processos técnicos e das instituições sociais, cuja identidade é marcada por máscaras<sup>50</sup>, nomes e brasões, que conotam força e legitimidade junto aos grupos de referência; o espaço território é o lugar em que a pessoa mora, empresa que trabalha e sua posição organizacional, que significam quem ela é (LÉVY, 1999). No espaço mercadoria, o autor propõe uma tríade – família, trabalho e dinheiro –, cuja representação tem importância sobre quais grupos participa e suas relações

---

<sup>50</sup> Quando Lèvy (1999) se refere às máscaras, entende-as como artefato que se cobre o rosto para disfarce.

financeiras; e, no espaço do saber, as pessoas se projetam em imagens dinâmicas, numa transformação do eu real – se é que existe – e a exploração de um eu idealizado no ambiente virtual (LÉVY, 1999).

Concordamos com o referido autor quando ele explica que a identidade, na perspectiva da inteligência coletiva, é portadora de cultura<sup>51</sup>, beleza, e reinventa o laço social, aperfeiçoa a democracia e constitui novas trilhas do saber, estando sob (re)avaliação constante provocada pelo conhecimento adquirido, permitindo a alteridade, que é a capacidade humana de se colocar no lugar do outro (LÉVY, 1999). Lévy (2001) defendia ainda que, quanto mais uma cultura ou estilo de organização tem interconexões, mais sobreviverá no ambiente, pois uma coletividade não se sustenta a partir da construção de fronteiras, mas das relações estabelecidas no seu interior, assim como – e na mesma proporção, ousamos ressaltar – com outras coletividades. O poder e a identidade de um grupo dependem mais da sua conexão do que da sua resistência ao seu entorno (LÉVY, 2001).

A compreensão sobre as identidades pessoais é basilar à identidade organizacional (IO). Também conhecida como identidade corporativa ou institucional, é constituída por diversos atributos funcionais e emocionais, que resultam num possível sentimento de pertencimento das pessoas que constituem a organização (FREITAS, 2000). Chanlat (2010) explica que existem alguns elementos-chaves/princípios de uma antropologia da ação humana, justificando que, tanto pessoas quanto grupos, são atores sociais, têm identidade, possuem cultura – com universo de significados expresso pela linguagem –, e têm vida afetiva e imaginário que se formam a partir da relação com os outros. Assim, o autor acredita que a prática da gestão organizacional é fruto de relacionamento e experiências: “O corpo não é somente um simples conjunto biofísico, mas também um conjunto de significados vivenciados” (CHANLAT, 2010, p. 6).

Almeida (2009, p. 229), por sua vez, também valoriza a construção simbólica e justifica que “[...] tanto identidade quanto imagem são processos de construção de sentido, sendo identidade uma construção simbólica de si mesma e imagem as interpretações de uma dada realidade”. A organização pode vivenciar, ao mesmo

---

<sup>51</sup> Barbalet (1998) explica que a etimologia da expressão “cultura” tem origem no Latim *colere*, no sentido de cultivar, baseado nas qualidades modificáveis e de autoconsciência dos trabalhos de cultivo.

tempo, diversas identidades que são interligadas pelo propósito consciente do seu espaço, do seu significado no todo, e que permitem que as suas identidades evoluam em conjunto com aquela do sistema mais amplo (ALMEIDA, 2009). Nessa linha, para Bauman (2005, 2001, 1999), o contexto instável e volátil impede qualquer capacidade consciente de escolha, pois as identidades mais consolidadas norteiam a construção individual.

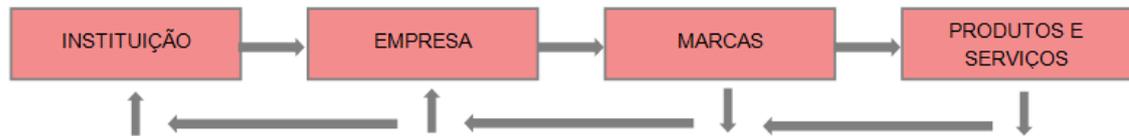
Autores como Bueno (2009), Argenti (2006), Torquato (2002), Neves (2000), Vaz (1995) e entre outros, já mencionavam fatores que deveriam ser considerados na construção da identidade organizacional: declaração da história, produtos e serviços de qualidade à disposição, programação visual – arquitetura dos prédios, desenho visual dos escritórios, design dos produtos e da comunicação –, eventos que promove, programas sociais e culturais que patrocina, comportamento dos públicos internos – lideranças e funcionários –, assim como o efeito cumulativo de comunicação e do relacionamento com os diversos públicos de interesse.

Tais atributos baseados em tradição, experiência, dinamismo, profissionalismo, capacidade tecnológica, simpatia, solidez, segurança, inovação, eficiência e outros devem, igualmente, serem declarados. Identificamos nesses fatores o caráter funcional e descritivo dessas proposições, pois se resumem a argumentos visuais e intencionais de construir uma narrativa persuasiva. Sob nosso ponto de vista, a construção da(s) identidade(s) passa(m) por uma revisão de conduta, de valores e atitudes baseadas na transparência e ética organizacional. Além disso, a formação identitária humana e/ou organizacional é um processo recursivo e depende das pessoas que estão no seu entorno, como sugere Ortiz (2015) quando traz conceitos de relativismo cultural, e Morin (2005b) com a tríade da identidade – nomeadamente, indivíduo-espécie-sociedade.

A partir dessa leitura, a abordagem de Kapferer (2003) pode ser compreendida à luz do tetragrama dialógico de interações proposto por Morin (2005b). Kapferer (2003) destaca que a comunicação de uma empresa não se resume à marca do produto, pois uma organização é mais do que as companhias associadas a um grupo, os produtos ou serviços postos à venda. Compreendemos que essas quatro instâncias (FIGURA 10) constituem o uno, que, por sua vez, impacta em cada instância, apoiando na compreensão dos valores da instituição, da(s) empresa(s) e suas diversas marcas que são tangibilizadas pelos produtos e serviços. Existe um processo

cíclico e contínuo de percepção das suas – possíveis – representações junto aos públicos de interesse.

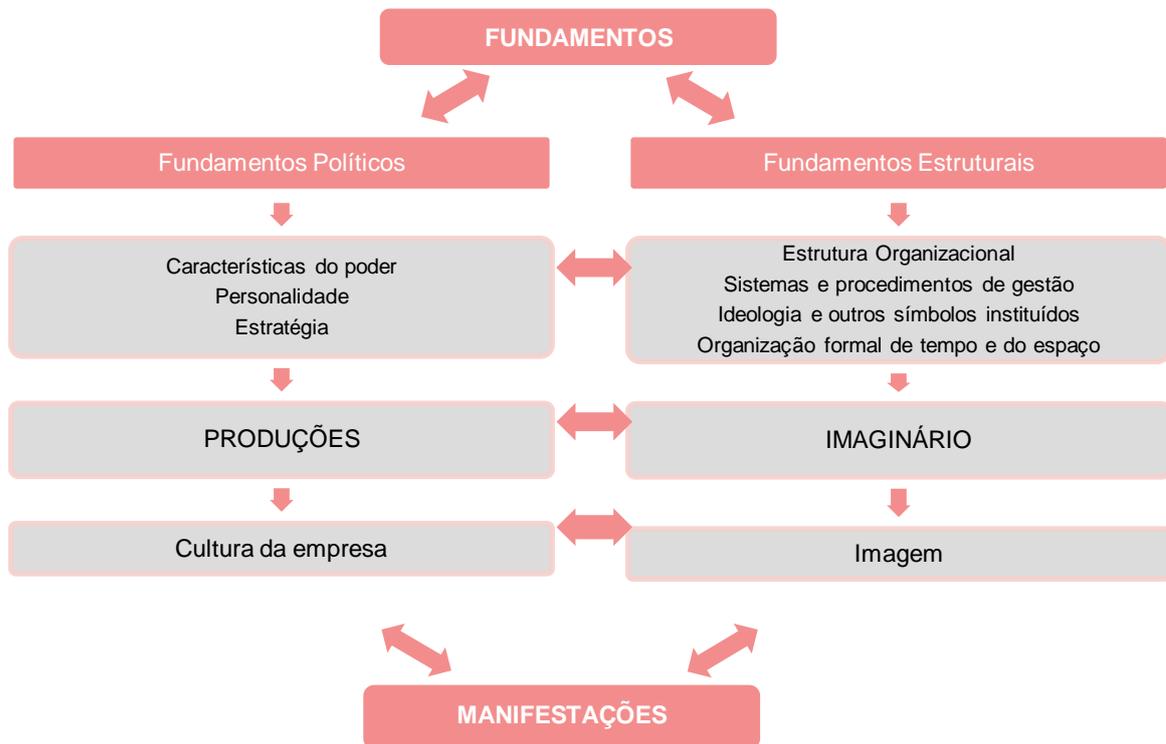
**Figura 10** - Tetragrama dialógico de interações proposto por Morin (2005b) aplicado ao conceito de Kapferer (2003)



Fonte: Adaptada pela autora com base em Morin (2005b).

Tal processo recursivo – ordem-desordem-interações-organização – (FIGURA 10), elaborado por Morin (2005b), sugere uma promoção da unidade do múltiplo – a identidade organizacional – e da multiplicidade do uno – ou seja, instituição-empresa-marca-produtos/serviços –, religando à identidade em cada uma das formas de contato. Assim, cada uma tem identidades próprias, o que, para Morin (2005b), representa o uno, e, juntas, são um múltiplo de identidades que se configuram como uma nova organização, uma nova identidade.

Nesse sentido, Gaio (2006) defende que a identidade é central para uma estratégia tanto de curto quanto de longo prazo e é amparada pela comunicação. Para materializar a sua proposta, a autora propôs um esquema de fundamentos às manifestações da identidade organizacional (FIGURA 11).

**Figura 11 - Fundamentos da Identidade Organizacional**

Fonte: Gaio (2006).

Os fatores políticos e estruturais são elaborados a partir dos fundamentos da identidade e retroalimentados constantemente (GAIO, 2006). Já a interseção entre os fatores resulta em produções e imaginário, que impactam e se manifestam na cultura da empresa, assim como na imagem. Esse complexo sistema de criação de identidade organizacional não é estático, pois tem intervenções externas. A concepção de Gaio (2006) relaciona estrutura organizacional, sistemas e procedimentos – isto é, rotinas administrativas – ao imaginário e à imagem, assim como separa personalidade de ideologia e outros símbolos. Nesse sentido, como reforça Ortiz (2015), é impossível uma sociedade ter apenas uma identidade, mas sim uma multiplicidade de identidades no seu interior, uma variedade que é resultado de construções simbólicas.

As abordagens sobre identidades e identificações são tensionadas por conceitos relacionados às formações imagéticas, pois existe um limiar entre a intencionalidade de uma organização na sua definição identitária e o que reverbera junto aos públicos de interesse. Sendo assim, realizamos uma revisão teórica sobre imagens humanas e organizacionais a seguir.

### 3.2 IMAGENS HUMANAS E ORGANIZACIONAIS

Tendo em vista que as identidades e identificações do eu têm muito da relação com o(s) outro(s) e sua opinião sobre esse eu constituído/idealizado/projetado, articulamos autores de referência como Damásio (2017, 2000, 1996), Santaella e Nöth (2012), Joly (2012), Morin (2015, 2005b), Wolton (2010), Sodré (2006, 2002), Belting (2002), Jung (1997), Debray (1993), entre outros, para discutir sobre as imagens.

No caminho investigativo, identificamos conceitos complementares e antagônicos que questionam a capacidade humana de – realmente – compreender, ter consciência da sua vida – escolhas, opiniões, valores e crenças – em sociedade. Além disso, destacamos as noções de consciência associadas ao inconsciente individual e coletivo, numa lógica recursiva social e cultural. Para compreender o que são imagens, buscamos as conceituações teóricas de consciência e compreensão humana. Numa primeira proposição conceitual e baseada nas suas características, remetemos a imagem à associação do visível, assim como a um conjunto de significados interpretados/analizados pelo sujeito que recebe em dado contexto social, como proposto na sequência deste estudo.

O termo imagem provém do Latim *Imago* e pode ter vários sentidos, como reflexo, desenho, figura, imagem, fotografia. No sentido mais abstrato, trata-se da reprodução exata ou analógica de algo, ou ainda de uma representação mental de uma percepção anterior, mesmo que esse algo não esteja materializado (LIMA, 1997). Para Joly (2012), a teoria da imagem está na Informática, na Matemática, na Estética, na Psicologia, na Psicanálise, na Sociologia, na Retórica e, na perspectiva da Comunicação, encontra-se na semiótica, cujo olhar busca compreender a produção de sentido – significações e interpretações sobre um signo que exprime ideias.

Especificamente nas Ciências Humanas, o conceito de imagem<sup>52</sup> ganhou visibilidade a partir da segunda metade do século XX, com os estudos elaborados por Pierce (2000) e Saussure (2001). Pierce (2000) sugere três constructos que se

---

<sup>52</sup> Perez (2004), por sua vez, defende que, a partir da compreensão da semiótica, a imagem é uma representação plástica, material ou algo que evoca semelhança a outra coisa, assim como uma relação simbólica, sendo um produto da imaginação, (in)consciente, podendo ainda ser apenas uma simples visão sobre algo enunciado. Cabe ainda compreender representação como um “[...] conteúdo concreto apreendido pelos sentidos, pela memória ou pelo pensamento” (PEREZ, 2004, p. 148).

relacionam: índice, ícone e símbolo<sup>53</sup>. O primeiro é um fragmento do objeto, fazendo parte de um todo; o segundo assemelha-se ao objeto, mas não é o objeto, é motivado por uma identidade de proporção ou de forma; e o último não tem relação de semelhança ao objeto, mas é convencionado pelos indivíduos que ambos têm relação representativa (PIERCE, 2000).

Para o referido autor, a imagem-índice fascina, a imagem-ícone inspira o prazer, e a imagem-símbolo requer distanciamento (PIERCE, 2000). Essas três formas de imagem não são a natureza do objeto, mas o olhar no momento de sua interpretação. Saussure (2001), por sua vez, discutiu a linguagem associada à imagem e, na sua visão, a língua pode ser entendida, junto com sons, lugares e fenômenos, como um sistema de signos, promovendo significação, o que denominou de significado – o conceito – e significante – os sons.

Na perspectiva de Debray (1993), a imagem, desde suas primeiras aplicações em diversas possibilidades, podia ser considerada mediadora entre os vivos e mortos, seres humanos e deuses, entre comunidade e cosmopolia, entre sociedades de seres vivos e sociedade de forças invisíveis, então a “imagem é a sombra; ora, sombra é o nome comum de duplo” (DEBRAY, 1993, p. 23). Para o autor, não há separação entre imagem – material único e estável – e olhar – podemos ampliar para os sentidos humanos –, pois o contato com a percepção de uma imagem não é apenas receber, mas colocar em ordem a experiência. A imagem é um signo que pode e deve ser interpretado, mas não pode ser lida, resultante de um processo avaliativo que produz inúmeros sentidos, chamado de “significante imaginário” (DEBRAY, 1993, p. 59).

Além disso, Debray (1993) sugeria que existem três olhares: 1) mágico, associado à magia e encantamento; 2) estético, no qual cada sociedade se comporta diferente; e 3) econômico, orientado por interesses inerentes ao sistema capitalista, que resumem como os indivíduos percebem as imagens e o seu mundo. Cabe-nos destacar que os olhares estão em conexão e interferência constante, em processo de retroalimentação. Percepção e interpretação são inseparáveis, assim como a imagem em estado bruto e

---

<sup>53</sup> Ruiz (2003, p. 162) indica que “[...] o símbolo é capaz de comunicar os âmbitos incomunicados do inconsciente e do consciente”, estabelecendo equilíbrio, cuja relação constituída não é de identidade, mas de conexão relativa baseada em sentidos. Na visão do autor, a autoimagem é também autoconsciência de si e do mundo – alter.

no estado interpretativo, pois se ancoram no olhar e nas experiências do outro, “[...] cuja alteridade é fascinante” (DEBRAY, 1993, p. 60).

Belting (2002, p. 14) acredita que “[...] vivemos com imagens e entendemos o mundo em imagens”. Assim, “a criação da Imagem no espaço social é algo que todas as culturas têm realizado se refere à atividade de percepção sensorial de qualquer pessoa ou a produção de imagens interiores” (BELTING, 2002, p. 15). Para o referido autor, a imagem é interna e externa, com características próprias. A primeira – interna - é formada pela neurobiologia<sup>54</sup>, individual e coletiva, e é determinada/marcada por uma época – a época em que ela vive (BELTING, 2002). Em contrapartida, de acordo com o referido autor, a segunda – externa - é digital<sup>55</sup> – o que significa que pode ser multiplicável e ter distorção –, tem intercâmbio com o meio portador da imagem e do corpo humano, assim como a percepção está sujeita e é impactada pela troca. O dualismo no espaço social, imagens internas *versus* externas, impacta recursivamente e durante todo o processo de formação de imagem. Assim, de certa forma, de acordo com o referido autor, a imagem elimina a fronteira entre épocas e culturas, transformando a representação de mundo viabilizada pela repetição – réplica –, impactando na história cultural da imagem – do corpo.

Ainda, na visão de Belting (2002), a antropologia da imagem enfrenta o reconhecimento de que todas as imagens convocam continuamente a imagens novas e distintas, considerando que as imagens só podem ter respostas ligadas a uma época e não podem satisfazer as interrogações das gerações seguintes. A produção do imaginário coletivo – mitos e símbolos de uma época –, a produção física – e artística – das imagens e sua mútua dependência no sentido cultural e na mídia são impactadas pela falta de um dos três alicerces: imagem-corpo-mídia. Dessa forma, de acordo com o referido autor, a reconstrução social do corpo adquire dupla existência: mídia e imagem. Consequentemente, a imagem não é cópia da realidade, mas uma ideia de realidade.

---

<sup>54</sup> Na perspectiva da Biologia, Maturana e Varela (2001) argumentam que, do ponto de vista de estrutura, o sistema nervoso é um instrumento pelo qual os indivíduos obtêm informações do ambiente para construir uma representação de mundo que lhes permita avaliar qual o melhor comportamento para sobreviver, e, do ponto de vista social, a aceitação do outro junto na convivência é o fundamento biológico. Existe uma “[...] Identidade entre ação e conhecimento [...] temos o mundo que criamos com os outros e só o amor permite criar um mundo em comum com eles” (MATURANA; VARELA, 2001, p. 270).

<sup>55</sup> De acordo com Belting (2002), a imagem digital ou sintética das mídias de massa convida a refletir sobre os efeitos da imagem, pois a combinação entre imagem e mídia aproxima a consciência do corpo, carregando recordações e fantasias, transformando a percepção corporal.

Noutra perspectiva, Santaella e Nöth (2012) sugerem que o mundo das imagens é dividido em dois domínios: 1) representação<sup>56</sup> visual, como desenhos, pinturas, imagens *holo*, tele e cinematográficas, fotografia; e 2) imaterial das imagens da mente, em que as imagens são visões, fantasias, imaginações, esquemas, modelos que se apresentam como representações mentais. Os dois domínios não existem separados e estão ligados na sua origem, pois “[...] a imagem mental é um ícone da realidade” (SANTAELLA; NÖTH, 2012, p. 29). O conceito de imagem é dividido em dois polos opostos inter-relacionados, sendo que o primeiro descreve a imagem direta perceptível, ou mesmo existente, e o segundo polo evoca a imagem mesmo na ausência de estímulos visuais, que promovem a imaginação (SANTAELLA; NÖTH, 2012). Damásio (2015), por sua vez, acredita que a imagem designa um padrão mental, representado na figura 12.

**Figura 12** - Qualia da imagem



Fonte: Elaborada pela autora com base em Damásio (2015).

As imagens, em qualquer forma sensorial – paladar, olfato, sensações viscerais, visão, audição – enunciam o estado físico do objeto, assim como a reação em relação a ele (DAMÁSIO, 2015). Associadas à Qualia, as imagens são definidas como qualidades sensoriais simples. Damásio (1996) reforça que a reativação constante de imagens atualizadas sobre a identidade do indivíduo – resultante da combinação de memórias do passado e do futuro planejado, constituindo uma parte bem relevante do estado do eu concebido – abrange um conjunto de representações

<sup>56</sup> Santaella e Nöth (2012) reconhecem que representação é sinônimo de signo.

subjacentes do sentimento de fundo<sup>57</sup> e dos sentimentos emocionais, assim como a representação coletiva (DAMÁSIO, 1996).

Além disso, Damásio (2012) acredita que todas as palavras antes de serem ditas são imagens auditivas ou visuais que estão postas na consciência. O autor explica ainda que as imagens que fluem na mente, em “[...] circunstâncias normais, quando estamos despertos e alertas”, têm apenas uma perspectiva – a do próprio indivíduo, como donos da sua experiência mental, assim cada um aprecia qualquer conteúdo mental sob perspectivas distintas (DAMÁSIO, 2018, p. 203). Ele sugere que

[...] a parte mais saliente da nossa mente consciente, a que tende a dominar o processo, tem que ser com as imagens de diversas classes sensoriais, visuais, auditivas, táteis, gustativas e olfativas. A maior parte dessas Imagens corresponde a objetos e acontecimentos do mundo que nos rodeia (DAMÁSIO, 2017, p. 206).

As reflexões sobre identidades e imagens são um campo rico e complexo, amparado por propostas densas e de valor à compreensão do viver em sociedade e trazem à tona a relevância de evidenciar se esses possíveis olhares sobre a constituição do eu, que é social, é consciente e ao mesmo tempo inconsciente (JUNG, 1997).

Na medida em que compreendemos as identidades e imagens humanas e organizacionais, encaminhamos as reflexões à Reputação. O percurso simbólico da formação perceptual é gradual e contínuo. As relações entre imagens e Reputação podem ocorrer de formas sobrepostas, haja vista de que a primeira é construída a partir da uma crença em determinado contexto, e a segunda pode ser denominada de meta-crença, resultante da visibilidade da crença original.

### 3.3 AS (RE)LEITURAS POSSÍVEIS SOBRE REPUTAÇÃO

A palavra Reputação tem origem no Latim *putus* e significa puro, sem mistura com algo que lhe é estranho (SARAIVA, 1974). Nessa perspectiva inicial de compreender o conceito no âmbito organizacional, propomos neste capítulo uma

---

<sup>57</sup> Sentimentos nominados de “Fundo” não têm origem nos estados emocionais, pois não são extravasados, apenas sentidos sutilmente, e tratam da Sensação de sentir a própria vida, como o estado do corpo entre as experiências emocionais (DAMÁSIO, 2012).

revisão teórica sobre Reputação organizacional, assim como nos dedicamos a identificar estudos científicos e de mercado<sup>58</sup> realizados no Brasil destinados à sua aferição. Para revisão teórica, recorremos a autores como Bueno (2012, 2009), Chanlat (2010), Coyne (2010), Almeida (2009, 2005), lasbeck (2007), Rosa (2007), Thomaz (2007), Chun (2005), Fombrun (2000, 1996), apenas para citar alguns.

A Reputação<sup>59</sup>, no contexto mercadológico, tem diferentes expressões associadas – organizacional, corporativa e institucional – que se referem a um processo de julgamento ou mesmo opinativo/avaliativo dos públicos de interesse sobre uma determinada organização. A Reputação, de acordo com autores como Almeida (2009), Fombrun (2000), Chun (2005), tem sua constituição amparada na imagem e na identidade – constructos no singular. Um dos nossos desafios é entregar a pluralidade à Reputação, assim como uma visão mais humana, social e, como consequência, mais sensível. Chun (2005) relembra que, desde os anos 1990, o impacto da associação emocional dos *stakeholders* no desempenho financeiro de longo prazo tem gerado maior interesse por parte dos pesquisadores.

Para evidenciarmos a recente produção científica relacionada à Reputação no Brasil, conduzimos um levantamento<sup>60</sup> *online* no Catálogo de Teses e Dissertações da Capes (CAPES, 2021). A partir da palavra-chave “Reputação Organizacional”, identificamos 23122 estudos (FIGURA 13) publicados desde 1988. São 62,99% de mestrado, 18,23% de mestrado profissional, 10,38% de formação profissionalizante. Em relação ao doutorado, 18,14% dos estudos são de doutorado e 0,009% de doutorado profissional.

---

<sup>58</sup> Estudos realizados por institutos de pesquisa com viés mercadológico e enunciam as marcas mais reputadas ou valiosas.

<sup>59</sup> Para fins deste estudo, Reputação (termo isolado), institucional, corporativa e/ou organizacional têm o mesmo significado.

<sup>60</sup> Pesquisa realizada em 31 de julho de 2021. A segmentação limitava-se a estudos de doutorado, nos anos 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, com estratificação conforme áreas de conhecimento (fornecido pela plataforma).

### Figura 13 - Dissertações e Teses desenvolvidas no Brasil sobre Reputação

23122 resultados para **reputação organizacional**  
Exibindo 1-20 de 23122

Refinar meus resultados

Tipo: 5 opções

Mestrado (Dissertação) 13352

Doutorado (Tese) 3847

Fonte: Elaborada pela autora com base em pesquisa realizada no catálogo Sucupira/Capes em 2021.

Desde 1987, foram publicados mais de 23 mil estudos de mestrado e doutorado sobre Reputação Organizacional, sendo que a grande maioria sob a forma de dissertação. Na medida em que selecionamos as teses de Doutorado publicados entre 2016 e quando de 2021<sup>61</sup>, o resultado envolve 1368 estudos. A Tabela 1 evidencia quais as áreas do conhecimento que realizaram pesquisas que envolveram a temática<sup>62</sup>.

**Tabela 1 - Resultado do Sistema de Busca e Tabela de participações**

Resultado do Portal Capes	Percentual de participação de cada grande área do conhecimento	
<input type="checkbox"/> CIÊNCIAS AGRÁRIAS (14)	Grande Área do conhecimento	%
<input type="checkbox"/> CIÊNCIAS BIOLÓGICAS (2)	CIÊNCIAS AGRÁRIAS	0,9
<input type="checkbox"/> CIÊNCIAS DA SAÚDE (134)	CIÊNCIAS BIOLÓGICAS	0,1
<input type="checkbox"/> CIÊNCIAS EXATAS E DA TERRA (36)	CIÊNCIAS DA SAÚDE	8,7
<input type="checkbox"/> CIÊNCIAS HUMANAS (210)	CIÊNCIAS EXATAS E DA TERRA	2,3
<input type="checkbox"/> CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS (840)	<b>CIÊNCIAS HUMANAS</b>	<b>13,7</b>
<input type="checkbox"/> ENGENHARIAS (147)	<b>CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS</b>	<b>54,7</b>
<input type="checkbox"/> LINGÜÍSTICA, LETRAS E ARTES (32)	ENGENHARIAS	9,6
<input type="checkbox"/> MULTIDISCIPLINAR (122)	LINGÜÍSTICA, LETRAS E ARTES	2,1
	MULTIDISCIPLINAR	7,9

Fonte: Catálogo Sucupira/Capes em 2021.

A área da Comunicação e a Ciência da Informação participam da grande área de conhecimento “Ciências sociais aplicadas” que envolve ainda a Administração,

<sup>61</sup> Consulta realizada em 20 de julho de 2021.

<sup>62</sup> Na medida em que colocamos “organizacional”, o sistema busca todos os estudos que têm essa palavra-chave.



Liderança, Mídias sociais, Discurso e Organizações também aparecem nas palavras-chaves. Em aproximação com o nosso estudo, ressaltamos as palavras sensível, afetiva e poder.

Entretanto, destacamos que essa nuvem de palavras (FIGURA 15) representa os diversos estudos relacionados à Comunicação Organizacional, por isso o seu destaque. Na medida em que realizamos a busca apenas por “Reputação” (nosso grifo) na área de conhecimento Comunicação<sup>63</sup>, identificamos apenas seis teses (entre 2016 e 2021), o que permite entendermos a contribuição do nosso estudo para essa área do conhecimento.

### 3.4 REPUTAÇÃO: INTERFACES ENTRE O CAMPO ORGANIZACIONAL E DE COMUNICAÇÃO

Na década de 1990, Fombrun (1996) afirmava que a Reputação era uma reação emocional dos grupos de interesse diante do nome da empresa e tinha vínculo direto com os princípios fundamentais da estratégia, da operação e dos resultados formais. Sua constituição passava pela inter-relação entre os quatro constituintes-chave: qualidade, credibilidade, confiança e responsabilidade. O autor propôs, na oportunidade, que a qualidade se associa à percepção que os consumidores/clientes têm sobre os produtos e os serviços; credibilidade está associada ao cumprimento de contratos com investidores e fornecedores; a confiança está relacionada à solidez e à integridade da empresa percebida pelos públicos, e a responsabilidade associa-se ao papel da empresa na sua comunidade (FOMBRUN, 1996).

Desse modo, do ponto de vista de Fombrun (1996), uma organização só pode ter Reputação se tiver a preocupação com os públicos do seu entorno baseados em valores éticos, atributos essenciais à sua existência. Mais tarde, o autor ampliou sua abordagem com mais fatores relacionados à Reputação: apelo emocional, produtos/serviços, desempenho financeiro, liderança/visão, ambiente de trabalho e responsabilidade social (FOMBRUN, 2000). Na oportunidade, Fombrun (2000) reforçou que existem mais fatores (QUADRO 7) que influenciam na percepção dos grupos de interesse e que eles estão ligados também à intangibilidade e à emoção

---

<sup>63</sup> da Grande área do conhecimento Ciências Sociais Aplicadas.

sobre a organização. O apelo emocional corresponde aos sentimentos despertados pela organização em termos de amor, admiração e respeito; produtos/serviços estão ligados à percepção de qualidade, inovação e valor; já o desempenho financeiro oferece a noção de rentabilidade, futuro e risco; a ideia de liderança/visão refere-se ao quanto à organização demonstra visão clara e liderança forte; já o ambiente de trabalho trata da percepção de como a empresa é administrada, de como é trabalhar nela e da qualidade de seus empregados; no campo da responsabilidade social, avalia-se como a organização é percebida enquanto cidadã que respeita a comunidade, empregados e fornecedores (FOMBRUN, 2000).

#### Quadro 7 - Os 6 fatores do RQ e as 20 questões

Fator	Quesito/Questão
Apelo Emocional	Bons Sentimentos sobre a empresa
	Admiração e Respeito pela empresa
	Confiança na empresa
Produtos e Serviços	Liderança em produtos e serviços
	Inovação em produtos e serviços
	Alta qualidade em produtos e serviços
	Custo-benefício do produto/serviço
Visão e Liderança	Excelente Liderança
	Visão clara de futuro
	Aproveita oportunidades de mercado
Ambiente de Trabalho	Bem Gerenciado
	Boa empresa para se trabalhar
	Empresa que tem bons funcionários
Responsabilidade social	Apoio às causas boas
	Envolvimento com a comunidade
	Mantem altos níveis de apoio às pessoas
Desempenho Financeiro	Lucratividade
	Baixo risco de investimento
	Ótima performance frente aos competidores
	Futuro promissor em função do mercado em crescimento

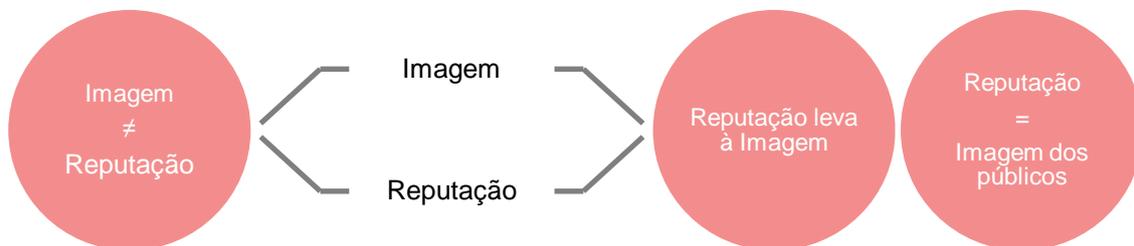
Fonte: Fombrun (2000).

A partir do quadro 7, destacamos que sentimento positivo, admiração e acreditar na empresa são questões que norteiam o apelo emocional da Reputação. Outros destaques são questões relacionadas a pertencimento à comunidade, liderança, visão de futuro da organização, ambiente e pessoas, bons de trabalhar como fatores relacionados mais aos aspectos emocionais. Nesse sentido, Morin

(2005b) sustenta que a compreensão humana é complexa e se apresenta em duas formas: na objetiva, que comporta explicação, reúne dados, informações, fornece causa e determinações necessárias, integrando a uma apropriação global; e na subjetiva, que depende de sujeito a sujeito e permite – através de projeção-identificação – entender como vive o outro, seus sentimentos, motivações, permitindo a percepção da comunidade humana.

Gotsi e Wilson (2001) foram precursores nos estudos que correlacionam imagem e Reputação corporativas e reforçam que a Reputação é algo complexo e difícil de ser gerenciado, pois sua avaliação depende da percepção dos *stakeholders*. Os autores apontam como ponto de partida o comportamento cotidiano dos membros de uma organização, gerando imagens que são percebidas pelas pessoas. A repetição dessas imagens justifica sua conduta e forma a Reputação. Na revisão realizada por Gotsi e Wilson (2001), os conceitos – imagem e Reputação – aparecem como definições idênticas e foram classificadas em duas escolas de pensamento sobre suas relações (FIGURA 16).

**Figura 16** - Relações entre Imagem e Reputação



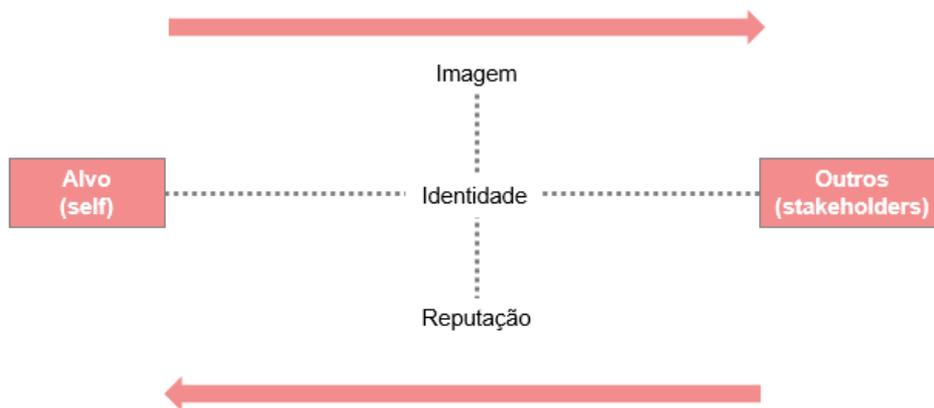
Fonte: Elaborada pela autora (2020) com base em Gotsi e Wilson (2001).

De acordo com Gotsi e Wilson (2001), na primeira visão, Reputação e imagem são diferentes e separados. Numa segunda perspectiva, existem duas possibilidades de relações entre os conceitos: 1) a Reputação é uma dimensão em direção à imagem corporativa; ou 2) explorando o outro lado da relação, argumentam que a Reputação é largamente influenciada pelas múltiplas imagens obtidas pelos públicos da organização (GOTSI; WILSON, 2001). Existe ainda a inversão de fluxo, pois a literatura já mencionada indica o caminho imagem-Reputação e os autores propõem o contrário, que a Reputação é que forma imagem. Das três opções apresentadas, entendemos que a terceira é a que reflete mais a nossa crença, tendo em vista que a Reputação pode ser entendida como um somatório sensorial – imagens – de

experiências dos públicos – não só o cliente – com a organização. Colocamos em evidência que o conceito proposto aborda imagem, no singular, e não imagens.

Whetten e Mackey (2002) também promovem a tríade relacional entre identidade, imagem e Reputação. Na sua visão, os atores sociais – *stakeholders* – requerem identidades e uma definição própria organizacional que é, ao mesmo tempo, similar e diferente de outras organizações. A partir desses pressupostos, os autores apresentam o Modelo de autogerenciamento da constituição de identidade, imagem e Reputação (FIGURA 17).

**Figura 17** - Modelo de autogerenciamento da constituição de identidade, imagem e Reputação



Fonte: Whetten e Mackey (2002).

O modelo (FIGURA 17) apresenta os três constructos – identidade, imagem e Reputação – no processo relacional e retroalimentado entre a organização e seus *stakeholders*<sup>64</sup>. Pela abordagem, a imagem é unilateral, simétrica, transmissiva – parte da organização para os outros – e concebida a partir de mensagens alinhadas pela identidade, que ignora a possibilidade da formação imagética individual ou alteridade. Whetten e Mackey (2002) acreditam que a Reputação é a recíproca da imagem, pois se constitui pelo feedback dos *stakeholders* a respeito da credibilidade das afirmações sobre a identidade organizacional. A abordagem procura se sustentar em estabilidade e controle, que são difíceis, considerando as diversas variáveis estimuladas no momento de concepção da identidade.

<sup>64</sup> *Stakeholders* são os públicos de interesse e normalmente usados dessa forma em estudos ligados à gestão negócio e administração de empresa. Utilizamos os termos públicos de interesse e *stakeholders* como sinônimos neste estudo.

Em relação à imagem, destacamos a impossibilidade de ser apenas uma, pois os diversos públicos têm opiniões e relações distintas com a organização. Entendemos que a Reputação pode ser um processo reflexivo da imagem – ou melhor, das imagens –, mas têm na sua estrutura constitutiva elementos de entrega formal aos públicos de interesse. De acordo com Toni (2009), as pessoas podem pertencer ao mesmo tempo a diversos grupos de interesse, experimentando diferentes imagens da organização, pois recebem das mais variadas fontes – das quais, poucas são controladas pela organização – e constroem os modelos mentais de acordo com estilos próprios de processamento.

Em relação à Reputação, Srour (2002) defende que existem duas frentes. Na frente externa, encontram-se as relações com os públicos de interesses, criando um ativo intangível<sup>65</sup> que pode reduzir a vulnerabilidade da empresa e estabelecer o vínculo com clientes (SROUR, 2002). Já na frente interna, de acordo com o referido autor, a gestão implica construir uma cultura organizacional de caráter socialmente responsável, promovendo autonomia e comprometimento dos gestores e funcionários, assim como outros públicos internos. Srour (2002) argumenta que a Reputação é constituída a partir da harmonia entre as frentes interna e externa, cujo resultado, ao longo do tempo, sustenta os três pilares da Reputação: credibilidade, tratamento digno e responsabilidade social.

Villafañe (2004), com o objetivo de apresentar uma metodologia para auditar a Reputação (FIGURA 18), centrou atenção em três públicos: interno; elite/líderes sociais e clientes. De acordo com a sua abordagem, a visão estratégica da organização está próxima da visão reputacional, podendo, inclusive, coincidir.

---

<sup>65</sup> Ativos intangíveis, nesse sentido, podem ser definidos “como um conjunto estruturado de conhecimentos, práticas e atitudes da empresa que, interagindo com seus ativos tangíveis, contribui para a formação do valor das empresas” (KAYO, 2002, p. 14).

**Figura 18** - Metodologia de auditoria de Reputação

Fonte: Villafañe (2004).

Na auditoria da Reputação, de acordo com a figura 18, são aplicadas pesquisas com a intenção de obter avaliação dos públicos. Inicialmente, entrevistas com os responsáveis pelas unidades de negócio, seguidas de um grupo focal<sup>66</sup> com os demais empregados (VILLAFANE, 2004). Em paralelo, elites e líderes sociais – empresários, concorrentes, líderes sociais, terceiro setor, políticos e profissionais – são entrevistados, assim como os clientes ativos e inativos que fazem parte de um estudo quali-quantitativo. Esse conjunto metodológico fornece subsídio para o parecer sobre a Reputação organizacional. Entendemos que, na atualidade, existe impossibilidade de separação entre os públicos, tendo em vista que atuam em mais de uma perspectiva relacional com a organização, impactando na forma como percebem suas práticas e discursos.

Por outro lado, a partir de Chun (2005), defende-se que a Reputação merece ser examinada sob perspectivas propostas por três escolas de pensamento: 1) relacional – interno e externo –, 2) avaliativa – investidores –, e 3) impressional – consumidores –, pois cada uma delas se destina a *stakeholders* distintos como pontos focais, conforme o paradigma da Reputação (QUADRO 8).

**Quadro 8** - Paradigmas da Reputação: três escolas de pensamento

Escola	Principal Ponto Focal	Foco principal da Escola	Principais autores
Escola Avaliativa: Reputação como avaliação da	Único <i>Stakeholder</i> (investidor ou gestores)	Comportamento do investidor	Fryxell & Wang (1994)
		Ranqueamento baseado nas opiniões dos CEOs	Annual Fortune Studies
		Investidor	Srivastava et al (1997)

<sup>66</sup> Grupo focal é um tipo de grupo de discussão, que se resume a um conjunto artificial de pessoas, convocado em função dos objetivos da pesquisa e controlado pelo pesquisador (MARCONI; LAKATOS, 2018).

realização financeira organizacional		Reputação Ligada ao desempenho financeiro/estratégico	Fombrun e Shanley (1990); Weigelt e Camerer (1988)
Escola Impressional: Reputação como uma impressão generalizada da organização	Principalmente a visão de um único <i>stakeholder</i>	Imagem/identidade corporativa (Marketing)	Abratt (1989), Bromlay (1993), Balmer (1997), Brown et al. (2005) e Dowling (1993)
		Reputação relacionada à intenção de compra dos consumidores (Marketing)	Yoon et al (1993)
		Visão dos consumidores sobre a organização e imagem do vendedor (Marketing)	Weiss et al (1999)
		Relação entre Reputação e identificação do colaborador (CO)	Dutton et al (1994), Dutton nad Dukerich (1991)
		Gerenciamento da percepção da imagem e Identidade (CO)	Gioia and Thomas (1996)
		Relação entre Reputação e positividade da cobertura da Mídia	Deephouse (2000)
Escola Relacional: Reputação envolvendo gaps entre as visões de <i>stakeholders</i>	Comparação de múltiplos <i>stakeholders</i> (diferenciação entre <i>stakeholders</i> internos e externos)	Em geral, múltiplos <i>stakeholders</i>	Fombrun (1996); Post e Griffin (1997)
		Ligação entre a visão interna (identidade) e externa (imagem) da Reputação corporativa	Hatch e Schultz (2001), Davies e Chun (2002), Chun e Davies (2006)
		Relação entre Reputação (visão externa) e identidade (visão interna)	Fiol e Kovoov-Misra (1997)

Fonte: Chun (2005, p. 94).

De acordo com quadro 8, na perspectiva avaliativa, a Reputação é ativo financeiro, e as pesquisas são centradas na visão dos investidores. Na impressional, são considerados três públicos: os clientes, os funcionários e a mídia – como formadores de opinião. Nessa escola, a tentativa é o gerenciamento da percepção da imagem perante esses públicos. Já a terceira, denominada relacional, é a mais próxima do que entendemos como Reputação, diferenciando os múltiplos públicos. Enfatizamos que não há como diferenciar o que é externo do que é interno, tendo em vista que uma mesma pessoa pode ter mais de uma forma relacional com a organização. Frisamos que o constructo Reputação está atrelado à percepção de *stakeholders* e merece pesquisas específicas a cada público, pois acreditamos que sujeitos diferentes e grupos distintos podem gerar percepções, reflexos e comportamentos diversos.

Nassar (2007), por sua vez, afirma que Reputação é memória<sup>67</sup> e explica que, a partir do século XX, as organizações passaram a se preocupar com suas estratégias, ações e comportamentos no contexto social, pois a memória pode pautar a opinião dos públicos sobre a experiência com a empresa, com os produtos e com as pessoas que a representam. De acordo com o autor, as pessoas admiravam as corporações pelos seus produtos, queriam suas marcas e tinham orgulho de dizer que as tinham. Já no século XXI, Nassar (2007) alerta que uma boa parte da sociedade passou a olhar primeiro para a responsabilidade dessas organizações para somente então adquirir seus produtos. Cabe salientarmos que, na época em que o autor escreveu esse artigo, ainda não era possível dimensionar a relevância das mídias e redes sociais, que hoje atuam como ambientes de multiplicação das informações sobre as organizações. De qualquer forma, ele bem observa que cidadãos com mentalidade mais conscientes sobre o impacto das indústrias ao meio ambiente vigiam as práticas e denunciam qualquer atitude indevida (NASSAR, 2007).

A Reputação desenvolve-se ao longo do tempo e é resultado de interações repetidas e de experiências acumuladas nos relacionamentos com a organização (THOMAZ, 2007). Assim, a Reputação atribuída resulta de vários julgamentos pessoais sobre sua credibilidade, confiabilidade, responsabilidade e probidade. Para Damásio (1996), a reativação constante de imagens atualizadas sobre a identidade do indivíduo – resultante da combinação de memórias do passado e do futuro planejado – constitui uma parte bem relevante do estado do eu concebido, abrangendo um conjunto de representações subjacentes do sentimento de fundo e dos sentimentos emocionais, assim como da representação coletiva.

Na perspectiva de Almeida (2009), a Reputação é um crédito de confiança – às imagens – adquirido através de ações ao longo do tempo, estando associada a nome, familiaridade, credibilidade e reconhecimento nas relações com públicos de interesse. Almeida (2009) defende ainda que há uma ocupação de pessoas e organizações na produção e no intercâmbio de informações e de conteúdo simbólico, que estão

---

<sup>67</sup> De acordo com Izquierdo (2011, p. 11, grifos do autor), a “[...] memória significa aquisição, formação, conservação e evocação de informações. A aquisição é também chamada de aprendizado ou aprendizagem: só se *grava* aquilo que foi aprendido. A evocação é também chamada de recordação, lembrança, recuperação. Só *lembramos* aquilo que gravamos, aquilo que foi aprendido”. O tema memória será discutido no próximo capítulo.

relacionados à análise de identidades, imagens e Reputação, fenômeno relevante ao desenvolvimento e posicionamento de uma organização.

Rêgo (2010), por sua vez, acredita que o processo constituinte de uma Reputação passa pela visibilidade empresarial, pois é composta pela identidade e seus recursos físicos e discursivos – tais como história, cultura e aparência – que são percebidos pelos públicos de interesse através de um contato ou experiência. De acordo com a autora, a imagem começa a se formar a partir desses contatos e se fortalece – ou não – a partir das percepções individuais, assim como das coletivas (RÊGO, 2010).

Na mesma linha, a Reputação é uma representação mais consistente da organização que foi vivenciada ao longo do tempo, pois “[...] quando tenho uma imagem de uma organização, eu acho, eu sinto que ela é ou representa alguma coisa; quando compartilho a Reputação de uma empresa eu sei, eu tenho certeza sobre o que ela é ou representa” (BUENO, 2009, p. 191). Como já mencionado, Santaella e Nöth (2012) sugerem que existem dois domínios de imagem: a representação visual e a imaterial das imagens da nossa mente, que resultam na representação mental sobre um objeto, uma pessoa e uma organização. Bueno (2012) reforça que Reputação, inovação, capital humano, cultura e relacionamento com os *stakeholders* se constituem em valor para as organizações, merecendo atenção das lideranças.

Thomaz e Brito (2010), na sua revisão conceitual sobre Reputação, identificaram diversos indicadores formativos e implicações à gestão organizacional que resultaram em 10 categorias. Como forma de comparar os estudos (QUADRO 9), aproximamos os indicadores com os fatores elencados por Fombrun (2000).

**Quadro 9** - Indicadores de mensuração da Reputação Corporativa

Fatores (FOMBRUN, 2000)	Indicadores (THOMAZ E BRITO, 2010)
Apelo Emocional	--
Produtos e Serviços	Qualidade dos produtos/serviços Produtos e serviços valorizam o dinheiro Qualidade do marketing Inovação
Visão e Liderança	Liderança de mercado Qualidade da estratégia
Ambiente de Trabalho	Qualidade do gerenciamento

	Habilidade para atrair, desenvolver e reter talentos
Responsabilidade social	Responsabilidade social/ambiental
Desempenho Financeiro	Força financeira

Fonte: Elaborado pela autora (2020) com base em Fombrun (2000) e Thomaz e Brito (2010).

O quadro 9 evidencia que os indicadores propostos são semelhantes – semanticamente, inclusive – com os fatores apresentados por Fombrun (2000), exceto pelo apelo emocional. No caso de produtos e serviços, Thomaz e Brito (2010) valorizam o Marketing como um indicador relevante à Reputação. Outro destaque é a expressão qualidade, que aparece em quatro indicadores dos nove propostos. Além disso, essa comparação oportuniza a compreensão mais aprofundada de questões relacionadas à responsabilidade social e ambiental que figura nos estudos de Fombrun (2000) e Thomaz e Brito (2010), assim como em rankings recentes – posteriormente analisados, no capítulo cinco – que indicam essa temática como relevante à avaliação reputacional. Tendo em vista que um dos nossos critérios para seleção da organização para Estudo de Caso prioriza esse assunto, cabe-nos também apresentar as estratégias de sustentabilidade.

Walker (2010), por sua vez, divide a avaliação reputacional em dois tipos: uni e multidimensional. A primeira é caracterizada pela percepção geral das pessoas – ou seja, pela opinião pública; já a segunda sugere que as reputações incorporam os interesses às vezes contraditórios dos seus públicos – investidores, funcionários, imprensa, governo ou clientes – e as escutas acontecem de forma quali-quantitativa, realizando escutas *in loco* nas organizações.

Por outro lado, Coyne (2010) propunha sobre a Reputação como um constructo multinível. Mesmo com o volume significativo de estudos que abordam esta variável em nível macro – organizacional – e micro – indivíduo –, nenhum estudo, de acordo com Sousa (2016), destaca a Reputação como um conceito interagindo em diversos níveis. É por isso que se destaca a abordagem de Coyne (2010) por um conceito multinível da Reputação, que insere uma variável importante: a Reputação refletida. Esta considera o ponto de vista do indivíduo que tem relações diretas com organização (QUADRO 10).

Quadro 10 - Ponto de vista da Reputação percebida e da Reputação Refletida

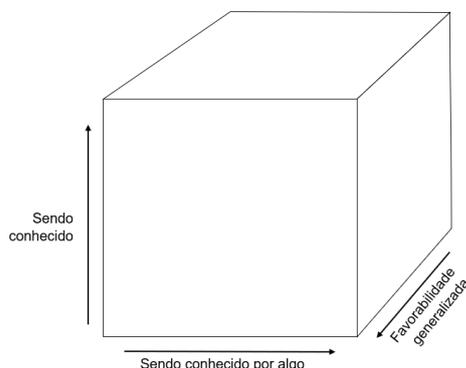
Ponto de Vista	Reputação Percebida	Reputação Refletida
<b>Definição</b>	Avaliação do Observador sobre o alvo	Visão do alvo sobre a avaliação do observador sobre o alvo
<b>Stakeholder</b>	Coletivo	Individual
<b>Processo</b>	Ocorrendo na mente do observador	Ocorrente na mente do alvo
<b>Objetivo</b>	Julgamento mais confiável do alvo	Visão mais confiável sobre como os outros veem o alvo
<b>Saídas</b>	Reputação do alvo influencia atitudes e comportamentos do observador	Reputação refletida do alvo influencia comportamentos e atitudes do alvo

Fonte: Coyne (2010, p. 12).

Coyne (2010) apresenta o valor dos diferentes públicos de interesse, nomeia o(s) público(s) como alvo, compreendendo pessoas que são o foco direto da organização; e observador, abrangendo pessoas que julgam e opinam sobre ela, mas não têm, necessariamente, relações diretas. Essa abordagem evidencia que a Reputação pode ser aproximada de aspectos mais perceptuais.

Lange *et al.* (2011) propuseram a abordagem tridimensional da Reputação, cuja premissa se sustenta pela existência de múltiplos conceitos, múltiplas dimensões e formas utilizadas nos estudos sobre o constructo. A partir de uma revisão de literatura sobre Reputação organizacional, esses autores ressaltam três dimensões: sendo conhecido(a), sendo conhecido(a) por algo e favorabilidade generalizada (FIGURA 19).

Figura 19 - Modelo tridimensional da Reputação



Fonte: Lange *et al.* (2011, p. 163).

De acordo com Lange *et al.* (2011), sendo conhecido(a) refere-se à percepção e consciência sobre atuação organizacional. Essa dimensão questiona quais as

percepções compartilhadas sobre a organização dos seus stakeholders e como são mantidos estes entendimentos comuns. Sendo conhecido(a) por algo, por sua vez, tem relações diretas à percepção das práticas e dos resultados organizacionais que impactam no comportamento e valor atribuído pelos públicos (LANGE *et al.*, 2011). E, por fim, a favorabilidade generalizada diz respeito a percepções e/ou julgamentos que geram sentimentos como estima e consideração em relação ao que a organização realiza e praticar/realiza (LANGE *et al.*, 2011). A dimensão favorabilidade generalizada é refletida por questões como: quais opiniões generalizadas e avaliações são recorrentemente mantidas pelos *stakeholders* e dentro de um conjunto social, e o quanto essas opiniões são fortes e consistentes (LANGE *et al.*, 2011).

De acordo ainda com a figura 19, os elementos se correlacionam o tempo todo e entre as dimensões – sendo conhecido(a) por algo, e favorabilidade generalizada – envolvem o julgamento dos públicos sobre a organização. Já a dimensão – sendo conhecido(a) – é uma medida descritiva, de caráter não avaliativo, que não envolve, de acordo com os autores, o julgamento (LANGE *et al.*, 2011). O modelo tridimensional da Reputação (LANGE *et al.*, 2011) evidencia que uma empresa possui diferentes níveis de reputação junto aos seus públicos de interesse. Assim, uma mesma organização pode ter favorabilidade generalizada pelos seus clientes, por exemplo, e ser apenas conhecida pela sociedade em que opera, ou até mesmo não dispor de nenhum desses graus de reputação. Dessa forma, na visão dos autores, uma reputação tem dimensões distintas junto às pessoas (LANGE *et al.*, 2011).

Salientamos que a auditoria da Reputação organizacional passa pelos princípios metodológicos de pesquisa quali-quantitativa que implicam a investigação sobre a opinião e os julgamentos dos diversos públicos de interesse, conforme sugerido por Fombrun (1996, 2000), lasbeck (2007), Villafañe (2004), Almeida (2009), Coyne (2010) e Lange *et al.* (2011). Também, cabem análises dos diversos pilares reputacionais como produtos/serviços, desempenho financeiro, liderança/visão, ambiente de trabalho e responsabilidade social. Somente assim, de acordo com os autores supracitados, é possível atribuir o resultado da pesquisa com nome de Reputação. Qualquer outra forma de auditoria pode ser considerada avaliação de imagem, que retrata o momento temporal e, possivelmente, de forma efêmera e unidimensional.

### 3.5 A TRÍADE RELACIONAL<sup>68</sup> - IDENTIDADES, IMAGENS E REPUTAÇÃO

As possibilidades conceituais sobre identidades são inúmeras, por isso, na nossa visão, a identidade se modifica ao longo da vida humana (MAFFESOLI, 1996, 2000, 2001, 2005; BAUMAN, 1999, 2001, 2005; CASTELLS, 1999, 2018; MORIN, 2005a, 2005b, 2012), assim como tem fases e facetas múltiplas, e, por isso, acreditamos que o plural se aplica. Nesse sentido, entendemos que identificações – também no plural – representam os caminhos escolhidos pelos indivíduos para o seu viver em sociedade. Conquanto, a alteridade é base da compreensão humana (MORIN, 2015), associada à(s) identidade(s) e a identificações, se mantém no singular, tendo em vista que cada pessoa tem processos particulares para recepção, interpretação e internalização do mundo externo (WOLTON, 2011).

Concordamos com Maffesoli (2005, 2001, 2000, 1996) que a formação identitária é um processo social, que visa a aceitação do outro como reflexo norteador de escolhas, pois o ser humano é um ser coletivo, ser de grupo – e agrupamento –, que busca o estar-junto da(s) sua(s) tribo(s). Para além disso, existe um eu a ser inventado cujo objetivo é a valorização do(s) outro(s) (DEBORD, 2003; BAUMAN, 2005). As identificações são, nessa perspectiva, fatores cíclicos relevantes à constituição do eu na sociedade em rede, mas sustentados por uma identidade primária que embasa a essência de uma sociedade ou cultura (CASTELLS, 2018).

O indivíduo tem sua constituição biológica concebida de forma inata (MATURANA e VARELA, 2001; CASTELLS, 2018; MORIN, 2005a) a partir da combinação genética de dois outros indivíduos, que igualmente têm a sua formação identitária com suas respectivas dualidades. Na medida em que o indivíduo é colocado em contato com outras identidades sociais, a sua sofre alterações em função da necessidade de aceitação e pertencimento aos grupos. Portanto, Castells (1999) argumenta que as identidades são associadas ao significado no processo de identificação simbólica dos atores na sociedade em rede. No processo evolutivo, o indivíduo compreende que existe um mundo mais amplo – e conectado – de representações baseadas na participação em diversos grupos em concomitância, que

---

<sup>68</sup> Indicação da Banca de Qualificação para incluir discussões sobre a identidades, imagens e Reputação como fechamento do capítulo.

podem estar interligados, estimulando a construção de identidades formadas por crenças, culturas e saberes e papéis – totalmente – distintos (CASTELLS, 2018).

Existe uma liberdade subjetiva, expressa pelas atitudes que são aceitas no coletivo, submetida às normas da sociedade; e uma liberdade objetiva, que exige coragem e determinação para fazer o que acredita que é melhor para si (BAUMAN, 2001). Damásio (2017, p. 217), por sua vez, destaca que “[...] em resumo, várias partes do cérebro, numa interação próxima com o corpo, criam imagens, geram sentimentos para essas imagens e estabelecem correferências com o mapa de perspectiva”. Assim, o conhecimento de si mesmo – baseado em crenças, valores – e o conhecimento técnico e/ou relacional são ancorados na cultura, em uma combinação complexa individual e coletiva que se auto-organiza a partir das relações sustentadas pela compreensão humana consciente (MORIN, 2005b; DAMÁSIO, 2017) e/ou inconsciente (JUNG, 1997).

Seguindo essa linha de pensamento, no que diz respeito à construção simbólica relacionada a identidades e imagens, Almeida (2009) defende que uma organização pode vivenciar diversas identidades. Sendo assim, julgamos pertinentes os fundamentos da identidade organizacional (GAIO, 2006), cuja abordagem sugere que a identidade organizacional é central às estratégias sustentadas pela comunicação. As identidades humanas e organizacionais têm relações recursivas com as imagens. Identidades e imagens conectam-se uma vez que, segundo Ruiz (2003), se admite a capacidade de equilibrar consciente e inconsciente do símbolo, baseada em sentidos de autoimagem e autoconsciência. Nessa perspectiva, reconhecemos a relevância dos três olhares – mágico, estético e econômico – da imagem simbólica (DEBRAY, 1993) e também dos domínios inter-relacionados da imagem (SANTAELLA; NÖTH, 2012) – representação e imaterial, que impactam em como o mundo é percebido e avaliado.

Reiteramos, portanto, que o processo identitário de uma organização é similar à formação da identidade humana. Nesse sentido, Gaio (2006) argumenta que o complexo sistema de criação de identidade organizacional não é estático, pois tem intervenções externas. Já Toni (2009) advoga que as pessoas podem pertencer ao mesmo tempo a diversos grupos de interesse – clientes, concorrentes, fornecedores, colaboradores e poderes públicos – e formam, cada uma na sua individualidade e segundo crenças culturais de seus grupos de referência – categoria profissional, classe social, cultura da região em que habitam –, imagens próprias da organização, de suas

marcas e de seus produtos. As identidades modificam-se durante toda a existência da organização. Logo, de acordo com Almeida (2009), uma organização pode vivenciar ao mesmo tempo diversas identidades interligadas pelo propósito consciente do seu espaço, do seu significado no todo, que permite que suas identidades evoluam em conjunto ao sistema mais amplo. Para Chanlat (2010), tanto pessoas quanto grupos são atores sociais, com identidades e culturas – universo de significados expresso pela linguagem –, com vida afetiva e imaginário, que se formam a partir da relação com os outros.

Associadas – ou não – às identidades, as imagens merecem destaque. Para Neumeier (2008), elas são sentimentos carregados de múltiplos significados interpretados-reinterpretados recursivamente pelos indivíduos. Por sua vez, Bueno (2012) também sustenta que a imagem é uma representação mental a partir de experiências e percepções, que acumula aspectos afetivos e valorativos.

As conceituações relacionadas às identidades e imagens são basilares à Reputação (GOTSI; WILSON, 2001; WHETTEN; MACKEY, 2002), pois, se a entendermos como memória (NASSAR, 2007), partimos da ideia de que é constituída a partir de repetições de práticas e discursos, necessita tempo e experiências acumuladas (THOMAZ; BRITO, 2007; ALMEIDA, 2009; BUENO, 2009), e resulta de vários julgamentos dos públicos de interesse (ALMEIDA, 2009) sobre sua credibilidade, confiabilidade, responsabilidade (THOMAZ; BRITO, 2007; FOMBRUN, 1996), probidade (THOMAZ; BRITO, 2007) e qualidade (FOMBRUN, 1996). É por isso que Fombrun (1996) acredita que uma organização só pode ter Reputação se tiver a preocupação com os públicos do seu entorno baseados em valores éticos, atributos essenciais à sua existência. Em suma, é importante destacarmos as relações entre identidades, imagens e Reputação, pois há ocupação de pessoas e organizações na produção e no intercâmbio de informações e de conteúdo simbólico (ALMEIDA, 2009).

Entendemos que a Reputação figura nas preocupações organizacionais, tendo em vista os mais de quatro mil estudos relacionados ao constructo nos últimos cinco anos no Brasil, além das diversas pesquisas nacionais e internacionais realizadas nos 25 anos anteriores. Nesse cenário, destacamos o estudo conduzido por Chun (2005) que visibiliza a proposta de três escolas.

No tocante à dimensionalidade reputacional, Walker (2010), Coyne (2010), Lange *et al.* (2011) apresentam abordagens próprias, distribuídas no quadro 11.

### Quadro 11 - (Multi)Dimensionalidade Reputacional

Autor/Ano	Conceito	Abordagem
Walker (2010)	Avaliação Unidimensional e Multidimensional da Reputação	Proposta colabora para compreender qual a técnica de pesquisa e os públicos envolvidos. Assim, existem estudos que conhecem a opinião caracterizada como pública ou que levantam informações de pessoas que tem relações com a organização.
Coyne (2010)	Reputação como um constructo multinível	Reputação como um conceito interagindo em diversos níveis com duas possibilidades de ponto de vista: Reputação Percebida e Reputação Refletida.
Lange <i>et al.</i> (2011)	Abordagem Multidimensional da Reputação	Existência de múltiplos conceitos, múltiplas dimensões e formas utilizadas nos estudos sobre o constructo: sendo conhecido(a), sendo conhecido(a) por algo e favorabilidade generalizada.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Walker (2010), Coyne (2010), Lange *et al* (2011).

As três abordagens (QUADRO 11) centram-se em elucidar os participantes da avaliação para compreender qual a reputação organizacional. As concepções podem ser correlacionadas. A avaliação unidimensional (WALKER, 2010), por exemplo, relaciona-se com Reputação refletida (COYNE, 2010) e sendo conhecido (LANGE *et al.*, 2011); da mesma forma que a multidimensional (WALKER, 2010) pode ser relacionada com a Reputação percebida (COYNE, 2010) e com sendo conhecido por algo e favorabilidade generalizada (LANGE *et al.*, 2011). Logo, qualquer uma das abordagens pode colaborar para a compreensão metodológica à luz dos objetivos no entorno da reputação.

Na nossa perspectiva, a revisão conceitual da Reputação perpassa por identidades e imagens, justificada pela tríade relacional que se retroalimenta de forma recursiva (FIGURA 20).

**Figura 20 - Tríade relacional**



Fonte: Elaborada pela autora com base em Almeida (2009), Chun (2005), Lange *et al* (2011) e Bueno (2009) e Fombrun (1996, 2000).

Com efeito, é possível demonstrarmos (FIGURA 20) as trocas simbólicas que ocorrem entre as identidades, que são caracterizadas por suas crenças, culturas e

valores com as memórias, sensações e percepções que amparam as imagens. Essas trocas enlaçadas de significados apoiam a constituição e a legitimação da reputação, seja humana ou organizacional. O percurso até o momento atende ao objetivo de discutir as dimensões que caracterizam a Reputação organizacional, cujo tensionamento passou pela compreensão dos conceitos relacionados às identidades e imagens. No próximo capítulo, apresentamos o sensível – emoções, sentimentos e afetos.

## 4. DIMENSÕES SENSÍVEIS: EMOÇÕES, SENTIMENTOS E AFETOS

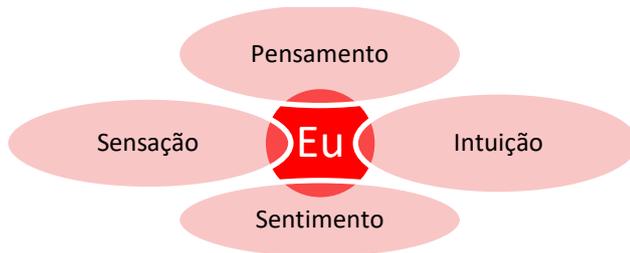
Com a perspectiva ainda atendermos ao primeiro objetivo de pesquisa – refletir sobre as expressões e os aspectos discursivos que configuram/definem a Reputação sensível – especialmente no que se refere às emoções, sentimentos e afetos, elaboramos este capítulo com base em revisão teórica, recorrendo a autores como Araújo (1999), Alves *et al.* (2006), Barbalet (1998), LeDoux (1996), Damásio (1996, 2000, 2012, 2015, 2017, 2018), Caixeta (2006), Lacroix (2006), Sodré (2006), Pôrto *et al.* (2006), Ruiz (2003) e Stocker e Hegeman (2002), e Jung (1997), apenas para citar alguns. Nossa discussão inicia pelas abordagens relativas   consciência e   compreensão humana, pois são estruturantes às re c es emocionais, sentimentais e afetivas.

### 4.1 CONSCIÊNCIA E COMPREENSÃO HUMANA

A consciência, que se localiza no cérebro,   um produto da percep o e orienta o no mundo externo, dando sentido às rela oes (JUNG, 1997). A mente consciente apreende alguns dados simultâneos em um contexto e tempo. O restante   inconsciente, resultando assim numa continuidade de visão geral ou de relacionamento com o mundo consciente através da sucessão de momentos conscientes.

Para Jung (1997, p. 27), “  impossível estabelecermos continuamente uma imagem da totalidade devido   própria limita o da consciência”. Logo, a nossa percep o se resume a instantes de existência. Segundo o autor, a consciência tem rela o direta com o eu, dotado de memória e percep o geral do corpo e da existência, como ponto de referência (JUNG, 1997). Dessa forma, ela tem fun oes que orientam os indivíduos em rela o aos fatos ectops quicos e endops quicos (JUNG, 1997). Nessa linha de pensamento, a ectopsique   um sistema de relacionamento dos fatos originários do meio ambiente com o conteúdo da consciência, uma forma de regula o sensorial dos dados externos quando em contato com o indivíduo. Para elucidar as forças que agem sob o indivíduo, Jung (1997) propôs o esquema representado na figura 21.

**Figura 21 - Funções ectopsíquicas**



Fonte: Adaptada pela autora (2020) com base em Jung (1997).

A ectopsique envolve a sensação que explica algo a partir das impressões; o pensamento, que, com característica funcional, designa o que é uma coisa; o sentimento, que se trata de uma função racional de discriminar valor; e a intuição, que são palpites e impressões que passam pelo nível inconsciente, onde é abandonada a tentativa de explicar alguma coisa (JUNG, 1997). Tais funções interagem entre si, especialmente o pensamento e o sentimento, pois, quando um indivíduo pensa, pode excluir as funções de sentir sobre algo. O mesmo se aplica ao par sensação física e intuição – algo que não tem explicação (JUNG, 1997). Uma se sobrepõe à outra de acordo com Jung (1997).

Noutra perspectiva, endopsique é o sistema de regulação entre os conteúdos da consciência e os processos inconscientes, que “[...] estão abaixo do eu, que é apenas um segmento da consciência flutuando num oceano de coisas obscuras” (JUNG, 1997, p. 38). Para elucidar as referidas funções, apresentamos a figura 22, a seguir, elaborada pelo autor e intitulada “O eu”.

**Figura 22 - O eu**



Fonte: Adaptada pela autora com base em Jung (1997).

O “A” da figura 22 é o limiar da consciência, enquanto o “D” é o setor consciente, que se refere ao mundo ectopsíquico “B”, assim como “C” se situa no mundo obscuro (JUNG, 1997). Na abordagem de Jung (1997), os indivíduos conhecem o “D”, mas

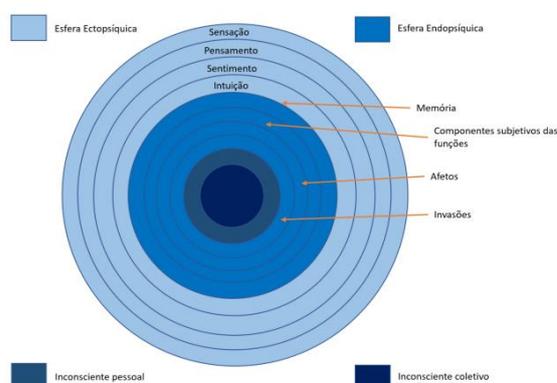
nunca o “C”. No lado endopsíquico, existem quatro funções: 1) memória ou reprodução, que diz respeito à capacidade de reproduzir conteúdo inconsciente; 2) componentes subjetivos das funções conscientes, que são noções e relações subjetivas sobre o que está no entorno do indivíduo; 3) emoções e afetos, que não se tratam de funções propriamente ditas, mas de acontecimentos, algo de irracional que não pode ser contido, resultado de uma reação psicológica e física ao mesmo tempo; e 4) a invasão, que é quando o lado obscuro do inconsciente invade e interrompe o consciente (JUNG, 1997).

A humanidade não é pautada/marcada por uma psique individual, mas coletiva, que o autor definiu como um inconsciente coletivo baseado em arquétipos (JUNG, 1997). Nessa linha, *typos* refere-se a impressão e esses arquétipos configuram-se em um agrupamento definido de caráter arcaico que tem forma e significado baseados em motivos mitológicos, como heróis, fadas, monstros, dragões, entre outros (JUNG, 1997). Portanto,

[...] a camada mais profunda que conseguimos atingir na mente do inconsciente é aquela em que o homem perde a sua individualidade particular, mas onde a sua mente se alarga mergulhando na mente da humanidade – não a consciência, mas o inconsciente, onde somos todos iguais (JUNG, 1997, p. 58).

Como resultado, Jung (1997) propõe a conexão entre a esfera ectopsíquica e a endopsíquica, bem como entre o nível consciente e o inconsciente coletivo (FIGURA 23).

**Figura 23 - A psique humana**



Fonte: Jung (1997, p. 60).

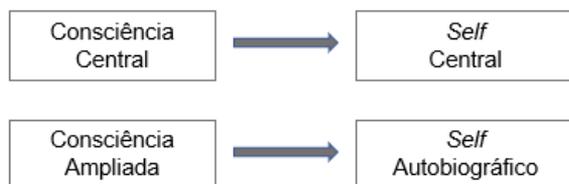
A psique humana (FIGURA 23) é regida pela esfera endopsíquica que envolve invasões, afetos/emoções, componentes subjetivos e memória, que estão associados

ao inconsciente coletivo. Ao mesmo tempo, as funções ectopsíquicas estão associadas à sensação, pensamento, sentimento, intuição, que estão conectados pelo inconsciente<sup>69</sup>. O modelo elaborado por Jung (1997) representa uma escala de valores relacionados à energia ou à intensidade do eu que se manifesta pela força de vontade, que, por sua vez, decresce na medida em que se aproxima do inconsciente coletivo. Resumidamente, o autor defende, por fim, que os esquemas de pensamento coletivo da mente humana são inatos e herdados (JUNG, 1997).

Em outra perspectiva, Damásio (1996, 2015) afirma que o conhecimento é um recurso necessário ao raciocínio e à tomada de decisão, que chega à mente sob a forma de diversas imagens – perceptivas e evocadas a partir do passado real e do plano futuro – como construções do cérebro baseadas no conceito individual de mundo. O autor sustenta que “consciência e emoção não são separáveis” (DAMÁSIO, 2000, p. 33), pois o comprometimento da primeira é afetado pela segunda. As representações dispositivas, conforme Damásio (2012), são os depósitos integrais de saber, incluindo tanto o conhecimento inato quanto o adquirido pela experiência. As emoções são inatas e relevantes à sobrevivência humana, cujos comandos regulam o sistema biológico, assim como controlam as imagens que são formadas na mente (DAMÁSIO, 2012). Já os sentimentos, de acordo com o referido autor, contemplam os registros sobre o conhecimento imagético que evoca o movimento, o raciocínio, o planejamento e a criatividade.

Ainda, Damásio (2015) explica que existem dois tipos de consciência: a central e a ampliada, que, por sua vez, estão conectadas a dois tipos de *self*, o central e o autobiográfico. Nessa linha, o *self* está ligado à ideia de identidade, que corresponde a um conjunto de fatos e modos únicos que caracterizam uma pessoa (FIGURA 24).

**Figura 24** - Tipos de consciência e tipos de *self*



Fonte: Elaborada pela autora com base em Damásio (2015).

<sup>69</sup> Para Jung (1997), o inconsciente pessoal tem elementos que poderiam estar/aflorar no consciente.

Dessa forma, o primeiro tipo de consciência (central) fornece ao indivíduo um sentido do *self* sobre o lugar e o tempo, não iluminando o futuro, mas recuperando vagamente o passado, não dependendo de uma memória convencional (DAMÁSIO, 2015). O segundo (Ampliada) possui vários níveis e graus, representados por um complexo sentido do *self*, que conecta com a identidade, que situa um indivíduo com uma história, com o passado vivido e um futuro antevisto, assim está sempre em evolução, dependendo da memória convencional e memória operacional.

A consciência ampliada é intensificada pela linguagem, que traz à luz a construção integral do ser e que permite a criatividade humana. Em relação aos *selfs*, Damásio (2015) ressalta que o central diz respeito a uma entidade transitória, incessantemente recriada para cada objeto que o cérebro interage. Já o *self* autobiográfico depende de lembranças sistematizadas de situações que a consciência central participou (DAMÁSIO, 2015). Logo, o segundo emerge do primeiro (DAMÁSIO, 2015).

O termo consciência aplica-se a um estado mental, que permite a experiência particular do mundo à sua volta. Assim, o universo do conhecimento – presente e passado – pode ser invocado quando o indivíduo está em seu estado consciente, no qual a avaliação do conteúdo é realizada de acordo com a sua própria perspectiva, justificando a crença do autor de que se trata unicamente de subjetividade (DAMÁSIO, 2018). A consciência, responsável por sustentar a compreensão humana, é composta por dois componentes: subjetividade e integração das experiências. O primeiro é um processo que depende de dois ingredientes: a criação de uma perspectiva para as imagens na mente e o acompanhamento das imagens por sentimento (DAMÁSIO, 2018).

Esses ingredientes promovem uma experiência mental única que combina a perspectiva do organismo – local em que o indivíduo se encontra – e a contínua construção de sentimentos espontâneos provocados por imagens fundamentais (DAMÁSIO, 2018). Já o segundo, a integração das experiências, nasce das sequências e sobreposições de elementos Compreensão e consciência incorporam emoção e sentimentos como recursos basilares da mente – e do corpo –, pois são processos individuais que podem ser sustentados pela experiência coletiva (DAMÁSIO, 2018).

Sodré (2002, p. 129), por sua vez, esclarece que “[...] a consciência pode estar em qualquer lugar” e funciona a partir de metáforas. Conforme o autor, essas metáforas são figuras de retórica explícita que recorrem à linguagem para a compreensão entre seres semelhantes com poder identificatório e diferenciante, que implica flexibilidade – ou seja, voltar-se para si mesmo (SODRÉ, 2002). No seu tecer teórico, Sodré (2006) sugere que compreender representa agarrar com as mãos – do Latim, *cum-prehendere* –, assim dela não se separa, como acontece no entendimento literal – do Latim, *in-tendere*, penetrar –, em que a razão penetra o objeto, mantendo-se à distância, para explicá-lo. O autor complementa que o requisito relevante à compreensão é o vínculo<sup>70</sup> com o outro, com a pluralidade desses outros, com o mundo em que o comum é a sintonia sensível das singularidades, aproximando o que é diverso (SODRÉ, 2006). De acordo com Sodré (2006), a infinita e imediata expressividade do corpo indica o poder ativo e passivo dos afetos, assim como antecede a discursividade da representação, negando a centralidade racionalista.

Ruiz (2003) sugere que o ser humano está conectado ao mundo de forma consciente, o que lhe permite alteridade, pois é a primeira referência de constituição da identidade. Portanto, a “alteridade não é uma opção do ser humano, mas uma condição de possibilidade para existir como pessoa” (RUIZ, 2003, p. 56). Esse aspecto relacional sustenta a leitura do mundo, dando sentido subjetivo à existência social e à realidade, que se apoia teia de significados que constitui a identidade pessoal e social. Nesse sentido, “a alteridade é imprescindível para a existência da subjetividade, mas é insuficiente para preencher todas as suas expectativas latentes” (RUIZ, 2003, p. 99), pois a pessoa se individualiza num processo de inserção social, tendo em vista que o sujeito e a sociedade são viáveis em função da sua interseção com princípio associado à alteridade de mundo.

Na visão do autor, a representação renova o sentido de mundo; assim, há sempre um resultado inovador de práxis, transformando a realidade instituída (RUIZ, 2003). Nessa perspectiva, a realidade não é algo definitivo, pois se trata de uma

---

<sup>70</sup> Sodré (2006, p. 93, grifo do autor) acredita que “[...] vincular-se (diferentemente de apenas relacionar-se) é muito mais do que um mero processo interativo, porque pressupõe a inserção social e existencial do indivíduo desde a dimensão imaginária (imagens latentes e manifestas até às deliberações frente às orientações práticas de conduta, isto é, aos valores). A vinculação é propriamente *simbólica*, no sentido de uma exigência radical de partilha da existência com o outro, portanto dentro de uma lógica profunda de deveres para com o *socius*, para além de qualquer racionalismo instrumental ou de qualquer funcionalidade societária”.

releitura das inúmeras possibilidades de ser, ressignificadas a partir do próprio imaginário. Existe diferença entre o racional e o simbólico, visto que o primeiro explica, busca compreensão da realidade, e o segundo visa um sentido, lança possibilidades e perspectivas, existindo sempre uma transitividade da imagem – simbólica – e uma persistência da definição – lógica (RUIZ, 2003).

Na mesma perspectiva de Morin (2005b), a compreensão humana é promovida pela disposição subjetiva e não pela comunicação ou pelo conhecimento objetivo. Já a incompreensão promove mal-entendidos, falsas percepções do que é o outro, erros em relação ao outro, levando-se em consideração que a alteridade é um exercício pouco praticado pelos indivíduos. Para o autor, são realizados três processos conjugados para articular a compreensão humana – de si e do outro (FIGURA 25).

**Figura 25 - Compreensão Humana**



Fonte: Elaborada pela autora com base em Morin (2005b).

A compreensão humana proposta por Morin (2005b) apresenta-se na forma objetiva, que comporta explicação, reúne dados e informações, fornece causa e determinações necessárias, integrando a uma apropriação global; e, na subjetiva, depende de sujeito a sujeito, promove projeção-identificação, oferece o entendimento de como vive o outro, dos sentimentos e das motivações, permitindo a percepção da comunidade humana. Tais procedimentos englobam a compreensão do outro – alteridade – na sua integralidade, resultado da dialógica objetivo-subjetivo, que baseia a compreensão complexa, multidirecional e não reduz o outro em partes, mas o percebe como um conjunto de diversas dimensões (MORIN, 2005b).

O prefixo *com*, de complexidade e compreensão, indica esse laço. *Compreender*, nesse sentido, diz respeito a tomar em conjunto, envolver, enlaçar (MORIN, 2005b). O autor destaca ainda que compreensão e complexidade estão juntas, uma vez que a redução do todo complexo impede a compreensão do outro –

alteridade. Logo, compreender é entender as motivações dado um contexto e sua complexidade, ou seja, “compreender não é compreender tudo, mas reconhecer que há algo de incompreensível” (MORIN, 2005a, p. 124).

Além disso, a consciência é a nova comunicação, mesmo com distanciamento e separação de si para si, de si para o outro e de si para o mundo, pois permite exame, análise, controle dos diversos componentes da unidade complexa do conhecimento humano – representação, percepção, linguagem, pensamento e lógica. Morin (2005a) afirma que, por outro lado, todo conhecimento comporta necessariamente: competência, no sentido de uma aptidão para produzir conhecimentos; atividade cognitiva – ou cognição –, realizando-se em função de uma competência; e um saber, resultante dessas atividades.

Os caminhos do consciente e da compreensão humana estão entrelaçados por emoções, sentimentos e afetos. Com efeito, cabe salientarmos que a racionalidade e o inconsciente também participam das discussões sensíveis desta tese.

#### 4.2 EMOÇÕES, SENTIMENTOS E AFETOS

Inicialmente, vamos revisar o conceito de emoção<sup>71</sup>, cuja origem etimológica é *e-moção*, significa “posto em movimento” (LACROIX, 2006; DAMÁSIO, 2012). Para Schmidt-Atzert (1985), uma das citações mais antigas sobre o termo – inclusive relacionada a afeto e sentimento – resulta do trabalho de Aristóteles (384-322 a.C.), cuja perspectiva afirmava que o amor estaria vinculado à amizade e ao medo, como representação do que faz mal, do sofrimento. A busca pela sua compreensão inicia no século XIX, com os precursores Darwin e James que, cada qual com sua metodologia, publicaram seus estudos com um olhar sobre a emoção enquanto objeto científico (CAIXETA, 2006).

Além disso, Caixeta (2006) explica que Darwin, depois de 34 anos de estudos, relaciona as emoções animais e humanas, como raiva, medo, tristeza e surpresa, através de gravuras e fotografias que traçam um paralelo interespecies no livro

---

<sup>71</sup> Lindner (2013) explica que a história da emoção começa em Pascal (1623-1662), quando ele afirmava que “o coração tem razões que a razão não compreende”. No século seguinte, Hume (1711-1776) desenvolveu uma teoria moral construída em sua crença de que a razão sozinha não pode gerar ação. Para o autor, os desejos ou sentimentos são necessários para provocar a ação.

intitulado “A expressão das Emoções no homem e nos animais” (1872). De acordo com a sua abordagem – a Teoria Evolutiva da Emoção –, as emoções existem, porque têm um papel adaptativo e permitem que os seres humanos e os animais sobrevivam e se reproduzam (CAIXETA, 2006).

Na década seguinte, em 1884, William James, psicólogo e professor de Havard<sup>72</sup>, publicou “O que é uma Emoção?”. Sua obra iniciou o pensamento científico sobre neurofisiologia da emoção, explicando que as experiências corporais são respostas a determinadas interpretações desses estímulos. Para James (1884 *apud* MURRAY, 1967), o reconhecimento de sintomas – alterações fisiológicas, como palpitações, falta de ar, tremor – pelo cérebro gera a emoção. Na mesma época, Carl-Lange propôs teoria semelhante, chamada de Teoria de Emoções James-Lange<sup>73</sup> (MURRAY, 1967).

Para Damásio (2012), as concepções de James eram um avanço para aquele momento, entretanto representam apenas as primeiras emoções sentidas pelas pessoas, pois os contatos socioculturais, assim como a intensidade de um acontecimento, dão novas possibilidades às reações emocionais. Em outras palavras, para os seres sociais, “[...] as emoções só são desencadeadas após um processo mental de avaliação que é voluntário e não automático” (DAMÁSIO, 2012, p. 128). Logo, existe um filtro reflexivo e avaliador que possibilita a modulação na intensidade emocional (DAMÁSIO, 2012).

Smirnov (1969) sustentava que a maneira de reagir frente aos objetos, acontecimentos e pessoas era definida por emoções e sentimentos, que consistem numa atitude subjetiva de sentir do homem que se organiza a partir da realidade objetiva e das relações estabelecidas na realidade objetiva com outros homens. Na abordagem do autor, as emoções e os sentimentos são, ao mesmo tempo, subjetivos para aquele que sente e objetivos em sua gênese (SMIRNOV, 1969).

A diferenciação entre emoções e sentimentos baseia-se na premissa que a primeira corresponde à satisfação de necessidades orgânicas, relacionadas com as

---

<sup>72</sup> Universidade situada em Cambridge, estado de Massachusetts, nos Estados Unidos.

<sup>73</sup> De acordo com Murray (1967), Cannon, propositor do conceito de homeostase<sup>73</sup>, refutou a Teoria James-Lange e apresentou, em 1929, sua alternativa da emoção e alteração física, chamada de Teoria Talâmica da Emoção de Cannon-Bard. A abordagem sugere que os impulsos sensoriais recebidos passam pelo tálamo, localizado na base no encéfalo e contíguo ao hipotálamo, momento pelo qual recebem carga emocional (MURRAY, 1967).

sensações, enquanto os sentimentos correspondem a necessidades culturais e espirituais, evidenciadas no desenvolvimento da humanidade (SMIRNOV, 1969). Os sentimentos dependem das condições de vida do homem, de suas relações e necessidades, porém o caráter social não é exclusivo deles, pois o autor considera que as emoções, ainda que mais associadas a fenômenos orgânicos, são sempre e inevitavelmente reações de um ser social (SMIRNOV, 1969).

Em complementariedade, Schmidt-Atzert (1985) acreditava que existem três perspectivas que respondem à inquietação do que é emoção: 1) vivências subjetivas, que resultam de como as emoções afetam a vida do indivíduo; 2) reações fisiológicas, expressas pelas modificações atribuídas por estímulos externos que provocam uma reação emocional; e 3) expressão comportamental/emocional, que pode ser considerada análoga à segunda, não obstante a terceira parte da premissa de reações emocionais – faciais – sejam independentes da situação. Já os afetos podem ser entendidos como estados de ânimo – ou de humor – mais intensos e de breve duração. Sentimentos, por fim, têm múltiplos sentidos e podem se referir à percepção mediante os órgãos sensoriais – frio/calor – e às vivências emocionais – medo, alegria.

A emoção é tencionada enquanto constructo há anos pela ciência. Schmidt-Atzert (1985) apresenta 717 palavras em inglês compiladas e relativas à emoção (QUADRO 12).

**Quadro 12 - Resultado de análise de 60 emoções**

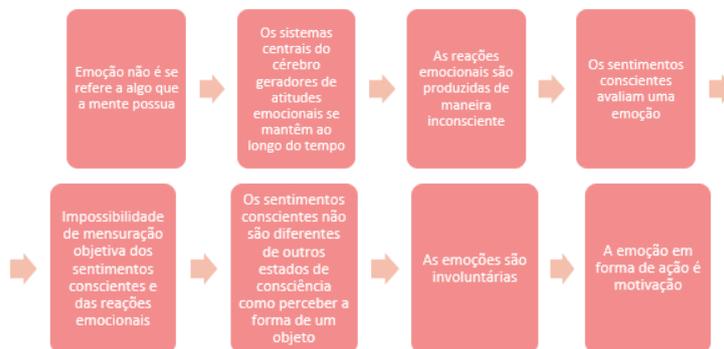
<b>Determinantes do agrupamento</b>	<b>Emoções correspondentes</b>
Alegria	Entusiasmo, alívio, alegria, regozijando-se, felicidade, contento, euforia, Sentimento de vitória, arrogância e satisfação.
Prazer	Desejo, excitação, paixão, prazer, vontade.
Afeto	Gratidão, amor, veneração, carinho, ternura, afeto.
Simpatia	Simpatia, compaixão, afeto brando.
Saudade	Melancolia e saudade.
Inquietude	Impaciência e inquietude.
Aversão	Aversão, repugnância, asco, alegria pelo mal do outro.
Vontade de agredir	Nojo, vontade de agredir, irritação, rancor, ódio, bobagem, ira e fúria.
Tristeza	Frustração, pena, abatimento, preocupação, competição, tristeza, relutância, depressão.
Perplexidade	Arrependimento, vergonha, perplexidade.
Inveja	Ciúme, inveja.
Medo	Medo, horror, temor, pânico e desespero.

Fonte: Schmidt-Atzert (1985, p. 49).

Existem 12 tipos de emoção (QUADRO 12), de acordo com Schmidt-Atzert (1985). Nessa linha, o afeto é correspondente a gratidão, amor, veneração, carinho, ternura e afeto propriamente dito. Sentimento, por sua vez, é citado apenas quando associado ao triunfo – sentimento de triunfo – e relacionado com a alegria. Na perspectiva de avaliar aspectos emocionais, Schmidt-Atzert (1985) reitera que algumas investigações apontam para dimensões mais descritivas globais – de prazer e desprazer – e outras, em contrapartida, com classes emocionais – ansiedade, alegria, tristeza, etc. –, que permitem a medição por questionários relativos a partir de escalas, como é o caso de tristeza, por exemplo: muito intensa, intensa, intensidade média, pouco intensa e não intensa.

Por outro lado, LeDoux (1996) sugere que as emoções são funções biológicas do sistema nervoso. Consequentemente, sustenta suas proposições a partir de oito tópicos avaliativos sobre o constructo (FIGURA 26).

**Figura 26** - Tópicos avaliativos da emoção



Fonte: Elaborada pela autora com base LeDoux (1996).

O primeiro tópico da figura 26 explica que a emoção não se refere a algo que a mente ou o cérebro possui ou faz, mas à maneira como se fala de aspectos do cérebro, que, segundo o autor, a abordagem da psicologia divide em percepção, memória e emoção, ainda que não se refiram às verdadeiras funções (LEDOUX, 1996). O segundo tópico indica que os sistemas centrais geradores de atitudes emocionais se mantêm preservados ao longo do tempo. Não obstante, os animais, inclusive a raça humana, precisam adaptar-se, cumprindo metas comportamentais de sobrevivência. O terceiro tópico indica que os sistemas funcionam com capacidade consciente de percepção. Via de regra, segundo o autor, as reações emocionais são produzidas de maneira inconsciente (LEDOUX, 1996). O quarto tópico decorre do

terceiro, pois trata dos sentimentos conscientes, através dos quais os indivíduos conhecem e apreciam – ou abominam – a emoção. Nesse sentido, afirma: “[...] o que é uma emoção, senão um sentimento consciente” (LEDOUX, 1996, p. 17).

Já o quinto tópico questiona a possibilidade de fazer mensuração objetiva de uma atividade subjacente de sentimentos conscientes e reações emocionais. Conforme o sexto tópico, os sentimentos conscientes – medo, raiva, alegria – não são diferentes de outros estados de consciência, como a percepção em relação à forma de um objeto, pois o processamento é realizado no estado inconsciente. Em relação ao sétimo tópico, as emoções não acontecem voluntariamente, pois o controle direto sobre elas é muito pequeno, mesmo na criação de estímulos que possam produzir. No que tange ao oitavo tópico, a emoção em forma de ação é motivação para atitudes futuras (LEDOUX, 1996).

Barbalet (1998), por sua vez, propõe que a emoção é um fenômeno social significativo e resultante das relações pessoais e coletivas, que varia de sociedade para sociedade. A emoção possui aspecto duplo: por um lado, é portadora de forças externas ao indivíduo; por outro, pode ser controlada enquanto emoção universal determinada biologicamente. Em ambos os casos, as emoções são enfatizadas como processos sociais, culturais e cognitivos, em oposição a processos socio estruturais e relacionais, cuja abordagem aponta para a construção social da emoção (BARBALET, 1998). A partir daí, Barbalet (1998) reforça que a confiança empresarial, composta por fatores estruturais e cognitivos, tem relações com a emoção coletiva e leva a uma ação comum e cooperada, que se sobrepõe à competição individual. Ele explica que

[...] a caracterização da emoção da confiança enquanto expectativa segura autoprojeta encontra-se associada, na anterior discussão, com a função desta enquanto promotora da ação social, de início em relações de aceitação (relacionadas às identidades) e reconhecimento e no futuro como objeto de ação (BARBALET, 1998, p. 149-150).

De acordo com o referido autor, as pessoas podem tentar gerir as suas emoções, mas é enganador achar que se trata de um processo independente. Isso porque a experiência emocional é contínua e suas mudanças ocorrem como resultado de um conjunto de processos, que podem ser oriundos das dinâmicas estruturais das emoções e não da força orientadora da cultura. Assim, “a representação social da emoção é considerada como aquilo que é numa dada ordem social” (BARBALET, 1998, p. 44). Dessa forma, a emoção engloba espécies variáveis e diversas, e os

indivíduos são movidos pelas emoções particulares, pois as emoções em geral existem como uma categoria imprecisa do pensamento humano, mesmo que ambos se mesclêm no processo de decisão individual (BARBALET, 1998).

Em linhas gerais, existem três abordagens na literatura sobre as relações entre emoção e razão: a primeira indica que emoção, sentimento e afeto são a oposição de razão, intelecto e racionalidade. A segunda abordagem sugere que ambas colaboram entre si, em especial com a participação das emoções de fundo como estruturantes à racionalidade, “contudo são raramente reconhecidas e são sempre consideradas enquanto atitudes, costumes ou como pertencentes a alguma outra categoria que eclipsa a sua natureza fundamentalmente emocional” (BARBALET, 1998, p. 52). Na terceira abordagem, razão, emoção e seus correlatos podem ser considerados contínuos, representando formas diferentes de encarar o mesmo fato. De acordo com o autor, a maioria dos pesquisadores apoia-se na ideia de que a emoção destrói a razão, pelo fato de que a emoção, compulsória e instável, negaria a importância da liberdade humana na tomada de decisão sobre assuntos relacionados ao coletivo (BARBALET, 1998).

A constituição do indivíduo é particular e ao mesmo tempo universal, o que torna necessário examinar as instituições sociais e os códigos emocionais que elas desenvolvem (ARAÚJO, 1999). Sob esse prisma, a emoção das organizações e das pessoas envolve trocas e retroalimentação contínua e relevante. O autor acredita que criar é uma “[...] energia emocional que se transforma em projeto de vida. Projeto de vida que se realiza pela interação dialética entre estruturas biológicas e processos socioculturais” (ARAÚJO, 1999, p. 114). Além disso, a emoção e as imagens são o que o autor denomina “ecos da antiguidade” e explica que psicanálise, psicologia analítica e psicologia em geral baseiam suas definições na mitologia com subsídios relevantes para o seu estudo (ARAÚJO, 1999).

As emoções podem representar a unidade essencial na constituição das necessidades humanas<sup>74</sup> e aparecem como resultados constitutivos e constituintes delas (REY, 1999). Portanto, “as emoções não possuem *status* ontológico no sujeito, mas consistem em resultados de determinadas pautas relacionais” (REY, 1999, p. 44). Ainda, Lane (1999) apresenta alguns estudos que indicaram a carência sobre o

---

<sup>74</sup> Rey (1999) explica que as necessidades, propostas por Maslow, mesmo que básicas, são subjetivas, expressando um olhar particular sobre o que realmente o satisfaz, e têm caráter autorregulado.

impacto da emoção e sua contribuição na constituição da subjetividade. A autora relata que a criatividade não se restringe apenas à elaboração de obras de arte, mas se expressa também na própria identidade (LANE, 1999). Nessa perspectiva, o ser humano tem a capacidade de se recriar, se transformar em oposição à cristalização e à racionalização da existência. Logo, percepção, memória e atenção podem permitir o desenvolvimento da imaginação criativa (LANE, 1999).

Stocker e Hegeman (2002, p. 13) discutem sobre o valor da emoção ao longo da história, relativizando emoção, afetividade, sentimentos, valores e crenças, pois “as emoções são partes essenciais da vida, desempenhando papéis preponderantes tanto em tornar a vida boa ou má, como em fazer dela a espécie de vida que é, com o tipo de identidade que tem” (STOCKER; HEGEMAN, 2002, p. 13). Em uma revisão que une Filosofia, Psicanálise e Antropologia à luz da complexidade do tema no cotidiano da sociedade, os autores acreditam que valores e emoções têm ligação epistemológica.

Conseqüentemente, os referidos autores defendem que a segunda é expressão da primeira e resumem: emoções são “provas de valor”, que também podem representar o que o sujeito valoriza (STOCKER; HEGEMAN, 2002, p. 29). Outro apontamento relevante nos seus estudos, a partir de outros teóricos da Psicologia, é que as emoções implicam conteúdo cognitivo, que é associado às crenças. Logo, as emoções podem ser consideradas signos ou fontes de informação valorativa de importância fundamental. Stocker e Hegeman (2002) tensionam razão e emoção e alertam sobre sua complexidade, pois são várias perspectivas sobre suas relações que sugerem que a segunda tira a primeira do controle em algumas tomadas de decisão, assim como

[...] quando alguém está querendo atingir um objetivo, que está ou deveria estar ao seu alcance, e faz isso por uma motivação emocional, esse ato não é denominado como sendo emocional. A razão é quando as coisas acontecem como devem acontecer, isso não é chamado como ser emocional (STOCKER e HEGEMAN, 2002, p. 128).

Lacroix (2006) explica que a emoção é um derivativo numa civilização submetida a imperativos da ciência tecnológica e das organizações. É igualmente oportuno despedir-se de uma concepção estreitamente racionalista do *homo-sapiens*,

que dá lugar ao *homo-sentiens*<sup>75</sup>. Quanto a isso, convém notar que o tema da emoção está no cerne da revisão da imagem do homem que se vem produzindo na atualidade. O exercício da consciência de si, nessa perspectiva, promove uma significação diversa: o homem emocional não se propõe a analisar o conteúdo de seu pensamento, mas a encontrar afetos, impressões, emoções. Autenticidade aparece na psicologia do indivíduo que é dotada de emoção (LACROIX, 2006).

Com a intenção de dispor de uma abordagem que apoie todo o percurso da tese, optamos pela apresentada por Damásio (1996, 2000, 2012, 2015, 2017, 2018), tendo em vista que discute os constructos emoção, sentimento e afeto e os distingue ao mesmo tempo que os aproxima, colaborando com a nossa análise interpretativa e reinterpretativa das dimensões sensíveis acionadas pelos discursos reputacionais.

Existe uma aliança misteriosa entre razão e emoção envoltos de quatro processos (DAMÁSIO, 2012): 1) a decisão frente a um problema posto em um ambiente social é complexa e pautada pela combinação do conhecimento prévio de objetos, pessoas, situações do mundo externo ligadas à sobrevivência; 2) emoções e sentimentos são integrantes neurais para regulação biológica constituída por controles homeostáticos, impulsos e instintos; 3) em função do design do cérebro, o conhecimento necessário não está localizado numa única região, sendo uma parte reunida em forma de imagens que estão distribuídas em muitas partes; 4) os indivíduos recuperam apenas parte do conhecimento de forma distribuída e parcelada em sistemas paralelos, assim as estratégias de raciocínio requerem retenção ativa de esquemas relacionais – ou representações<sup>76</sup> –, imagens de palavras que ajudam, a partir da atenção, compreender o que está ocorrendo. Nessa perspectiva, as imagens

---

<sup>75</sup> Surge uma nova Antropologia, numa reação à Psicologia das décadas de 1950 e 1960, que viam na emoção uma perturbação do comportamento, uma falha da ação, uma deficiência. Essa nova Antropologia reabilita a emoção. Ela a considera uma auxiliar da ação, uma aliada da razão” (LACROIX, 2006, p. 9).

<sup>76</sup> O que as representações dispositivas armazenam não é a imagem em si, mas um esboço da imagem, uma representação aproximada, assim com o tempo, essa representação visual pode não ter mais semelhança nenhuma com o original, pois as Imagens não estão topograficamente organizadas no cérebro humano, mas se constitui em uma memória, pois fizeram parte de uma aprendizagem (DAMÁSIO, 2012).

que são postas aos indivíduos para seu raciocínio devem estar em foco, que é obtido pela atenção<sup>77</sup> e realizado pela memória de trabalho<sup>78</sup>.

A emoção e os sentimentos constituem a alma e o espírito humano e são relevantes para a tomada de decisão, assim como são sensores para a conexão entre natureza – conjunto de adaptações geneticamente estabelecidas no desenvolvimento pessoal e no convívio social – e circunstâncias (DAMÁSIO, 1996). O autor defende que

os sentimentos, juntamente com as emoções que os originam, não são um luxo. Servem de guias internos e ajudam-nos a comunicar aos outros sinais que também podem nos guiar. E os sentimentos não são nem intangíveis nem ilusórios. Ao contrário da opinião científica tradicional, são precisamente tão cognitivos como qualquer outra percepção (DAMÁSIO, 1996, p. 15).

As emoções podem ser descritas como iniciais ou primárias e adultas ou secundárias (DAMÁSIO, 1996, 2012). As primárias, que são inatas e pré-organizadas, são despertadas no momento do nascimento, programadas para reagir a certos estímulos do mundo ou do próprio corpo e processadas no sistema límbico do cérebro – amígdala – a partir de uma representação dispositiva que desencadeia ativação. O ciclo continua, pelo menos em seres humanos, com a percepção e sensação da emoção em relação ao objeto que a desencadeou com o objetivo de dispor de uma consciência. De acordo com Damásio (2012), sentir os estados emocionais significa a consciência das emoções, oferecendo mais flexibilidade de respostas com base nas interações já vividas no ambiente.

Em relação às emoções secundárias, Damásio (1996, 2012) acredita que são formadas pelas experiências da sensação da emoção, que são baseadas na experiência e na relação entre objeto e estado emocional, cuja resposta proporciona uma estratégia de proteção ampliada. Depois da formação de imagens mentais sobre uma determinada cena, são ativadas memórias positivas e negativas, assim como reações físicas deliberadas de forma consciente e inconsciente, que despertam conhecimentos relativos adquiridos e não inatos, associadas à experiência ao longo

---

<sup>77</sup> A atenção, segundo Richards (2005), é uma função cognitiva que ocorre desde os primeiros dias de vida, cuja função orienta os sentidos aos estímulos do ambiente. Em outras palavras, na medida em que o cérebro se desenvolve, passa a administrar de forma seletiva os recursos de processamento da informação, isto é, prestar atenção em um estímulo e inibir outros.

<sup>78</sup> Memória de trabalho, ou memória imediata, de acordo com Izquierdo (2011, p. 25) serve para “gerenciar a realidade” como também “para manter durante alguns segundos, no máximo poucos minutos, a informação que está sendo processada no momento”. Além disso, a memória de trabalho não promove alterações bioquímicas, pois não deixa traços ou produz arquivos (IZQUIERDO, 2011).

da vida. A emoção é uma coleção de mudanças do estado do corpo em relação – ou em reação – a um acontecimento – externo ou interno. Portanto, “[...] emoção significa literalmente movimento para fora. Existem outras alterações do estado do corpo que só são perceptíveis pelo dono desse corpo. Mas as emoções vão além da sua essência” (DAMÁSIO, 1996, p. 168).

Além disso, Damásio (1996, 2012) alerta para a diferença e as relações entre emoção e sentimento, pois o primeiro sempre leva a sentimentos, mas nem sempre o segundo provém de emoções. A essência do sentir de uma emoção é a experiência vivida em função da alteração no estado físico associada a certas imagens. Assim, o resultado de um sentimento completa-se – ou não – nas alterações nos processos cognitivos, representando o adicional proporcionado pela emoção (DAMÁSIO, 1996, 2012). Nessa perspectiva, Damásio (1996) propõe as variedades de sentimentos, conforme organizado no quadro 13.

### Quadro 13 - Variedades de sentimentos

Sentimentos de Emoções	Variedades mais comuns
Universais básicas (primárias)	Felicidade, tristeza, cólera, medo, nojo
Universais sutis (secundárias ou sociais)	Variantes da Felicidade - euforia, êxtase; Variantes da Tristeza - melancolia, ansiedade; Variantes do Medo - pânico, timidez
Sentimentos de Fundo ( <i>background</i> )	Bem-estar, mal-estar, calma ou tensão

Fonte: Elaborado pela autora com base em Damásio (1996, 2012).

Os primeiros sentimentos são inatos e pré-organizados, enquanto os segundos são variações desses primeiros, a partir das experiências individuais. Já os terceiros sentimentos, denominados “de fundo”, não têm origem nos estados emocionais, pois não são extravasados, apenas sentidos sutilmente, e tratam da sensação de sentir a própria vida, como o estado do corpo entre as experiências emocionais (DAMÁSIO, 1996, 2012). Dessa forma, um sentimento em relação a algo ou alguém se baseia na subjetividade da sua percepção, da percepção do estado corporal criado pelo objeto e nas modificações causadas ao pensamento durante esse processo (DAMÁSIO, 2012).

Damásio (2015) destaca três estágios do processamento *continuum*: 1) um estado de emoção, que pode ser desencadeado de forma inconsciente; 2) um estado

de sentimento, que pode ser representado inconscientemente; e 3) um estado de sentimento tornado consciente, quando o organismo reconhece que está se emocionando e sentindo. Em outras palavras, emoção e consciência são fenômenos diferentes, mas interligados.

No caminho percussivo da emoção, encontramos ainda os marcadores somáticos, evidenciados por Damásio (1996, 2012). Marcador é o estado marcado pela imagem, assim como somático quer dizer corpo que é, possivelmente, criado durante o processo de educação e socialização e adquirido mediante experiências, sob o controle de um sistema interno de preferências<sup>79</sup> e sob influência de um conjunto de circunstâncias, fenômenos e convenções sociais e regras éticas. Os marcadores somáticos são sinais de alerta, de atenção, que juntos com raciocínio e seleção final aumentam a precisão e a eficiência do processo de decisão. Logo, “os marcadores-somáticos são um caso especial do uso de sentimentos gerados a partir de emoções secundárias” (DAMÁSIO, 1996, p. 206).

Cabe salientarmos que os marcadores somáticos usam os sentimentos gerados pelas emoções secundárias, que foram ligadas pela aprendizagem. Ou seja, os marcadores não tomam decisões pelos indivíduos, mas colaboram na compreensão humana, sem precisar passar pela consciência (DAMÁSIO, 2012). Dessa forma, os marcadores somáticos atribuem valor à representação que impulsionam a atenção e a memória de trabalho por meio do sistema cognitivo, funcionando como um domínio biorregulador e social.

Damásio (2018) acredita que os sentimentos são experiências mentais conscientes oriundas da colaboração entre corpo e cérebro, que interagem nas vias nervosas e contribuem de três maneiras para o processo cultural: como motivação para a criação intelectual, como monitores do êxito ou fracasso dos instrumentos e das práticas culturais, e como participantes da negociação de ajustes exigidos ao longo do tempo pelo processo cultural. A criação de imagens – representações mentais – baseadas em descrições sensoriais – internas e externas – no nível consciente é um processo de sobrevivência natural, cuja busca por sentido apoia os processos denominados de sentimento que, por sua vez, são constituídos por

---

<sup>79</sup> Para Damásio (1996), a base neural para o sistema interno de preferências consiste em disposições reguladoras inatas para garantir a sobrevivência, predisposto a buscar o prazer e evitar a dor em situações sociais.

imagens das operações corporais. De forma mais ampla: a consciência e os sentimentos dependem da existência da mente (DAMÁSIO, 2018).

Com efeito, existem condições fisiológicas que resultam em duas espécies de sentimentos: os espontâneos e os provocados (DAMÁSIO, 2018). Os sentimentos espontâneos são considerados o pano de fundo simples e natural da vida mental, estão associados à rotina e sintonizados com o funcionamento interior. Já os sentimentos provocados são evocados por uma sequência de ações ou fatos e resultam de respostas emotivas causadas por estímulos sensoriais, pulsões e motivações que impactam na mente (DAMÁSIO, 2018). Damásio (2018) chama a atenção às respostas emotivas, pois grande parte do seu repertório fica oculto, enquanto a sua ativação ocorre automaticamente e de forma não-consciente, sem qualquer intervenção do organismo. Em suma, estímulos externos causam uma transformação interna e emotiva.

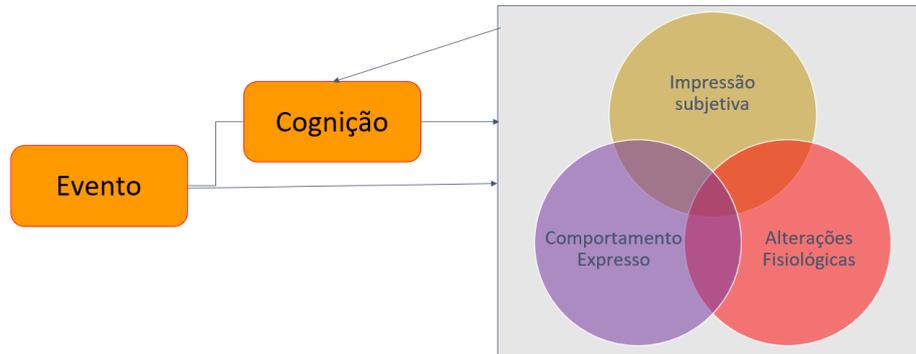
A formação da imagem do mundo exterior é baseada nos dispositivos sensoriais – visão, audição, tato, paladar e olfato – que recolhem as informações e se dedicam à exploração e à descrição de aspectos específicos do que está em contato com o indivíduo, em que pese nenhum dos cinco sentidos – sozinho – produz mapeamento e descrição abrangente do todo, justificando a necessidade da combinação dos sentidos no processo de formação da imagem em questão (DAMÁSIO, 2018). O autor reforça que a criação do mundo exterior tem participação do mundo interior antigo – isto é, das memórias – e do mundo interior novo – como o corpo e a mente estão no presente. Isso quer dizer que “todas as imagens do mundo exterior são processadas de forma paralela às relações afetivas que produzem ao agir sobre outras partes do cérebro” (DAMÁSIO, 2018, p. 130). Assim, o cérebro se preocupa em processar imagens externas e internas simultaneamente resultando em sentimentos<sup>80</sup>.

Miguel (2015), por sua vez, explica que a emoção pode ser definida como uma condição complexa e momentânea que surge em experiências de caráter afetivo, provocando alterações em várias áreas do funcionamento psicológico e fisiológico, preparando o indivíduo para a ação. Para justificar sua concepção, Miguel (2015) propõe o seguinte esquema (FIGURA 27):

---

<sup>80</sup> Damásio (2017, p. 165, grito do autor) reforça que “qualquer imagem que entre na mente tem direito a uma resposta emotiva, algo que se aplica até imagens que se chamam, elas próprias, *sentimento*”.

**Figura 27 - Modelo integrativo do processamento emocional**



Fonte: Miguel (2015) com base em Ekman (2003); Plutchik (2002), Gendron, Roberson, Van der Vyver e Barrett (2014); Niedenthal *et al.* (2006).

De acordo com o modelo (FIGURA 27), o indivíduo, em contato com um evento/fato/conteúdo, interpreta consciente ou inconscientemente por meio do seu processo cognitivo, cujo resultado gera uma atribuição de valor ao acontecimento. Essa interpretação – ou cognição – é um reflexo do seu histórico de vida, das suas experiências individuais, sociais e, portanto, da forma como ele percebe o mundo. Se aquele evento possuir valor afetivo, podem ocorrer reações como afetos subjetivos – uma impressão subjetiva; mudanças corporais típicas do sistema nervoso autônomo – alterações fisiológicas –, tais como sudorese, dilatação das pupilas ou alteração do batimento cardíaco e da respiração; e um grupo de reações comportamentais – comportamento expresso –, que inclui desde expressões faciais, vocais, alterações na postura e até movimentação. Essas três possibilidades de reação podem ocorrer simultaneamente, mesmo que não necessariamente haja coerência entre elas.

O modelo proposto por Miguel (2015), em que a seta que se origina do grupo de reações e retorna para a cognição, indica que as próprias reações do indivíduo podem ser avaliadas, adicionando-se às interpretações anteriores, resultando em mais reações, semelhantes ou diferentes. A outra seta é a que se origina do evento e se dirige direto ao grupo de reações, que representa casos em que a informação não passa imediatamente pela cognição (MIGUEL, 2015).

Damásio (2018) acredita que o afeto domina a existência humana e evoca memórias sensitivas sobre o mundo real, e o idealizado a partir imagens traduzidas em linguagens verbais estruturadas em narrativas. Nesse sentido, o afeto é composto por sentimentos – sejam eles espontâneos ou homeostáticos – que viajam ao lado dessas imagens e geram respostas emotivas desencadeadas por estímulos como

sensoriais da Qualia da imagem. Assim, o afeto, segundo Damásio (2018), engloba todos os sentimentos possíveis, desde o apreender, aprender, julgar, decidir e planejar, até recordar, imaginar, raciocinar, entre outros. Ainda de acordo com o referido autor, os sentimentos e os afetos – de qualquer tipo ou grau de intensidade – representam aspectos culturais.

#### 4.3 INTERFACES ENTRE CONSCIÊNCIA, EMOÇÕES, SENTIMENTOS E AFETOS

A nossa recuperação sobre a compreensão humana e consciência é importante neste estudo pela relação recursiva à tomada da decisão e à reação sensível proveniente do contato com um objeto, pessoa e, no caso da análise adiante, organização.

As inquietações sobre as interfaces e os tensionamentos entre os três constructos – emoção, sentimento e afeto – não se esgotam. Pelo contrário, provocam novos olhares sobre os possíveis impactos relacionais entre organizações e seus públicos de interesse. Jung (1997) afirma que a consciência também é um resultado da percepção e orientação no mundo externo, dando sentido às relações. A humanidade, nesse sentido, é pautada pelo inconsciente coletivo, que se retroalimenta com o consciente recursivamente.

A emoção afeta a consciência – central e ampliada – e, como consequência, o processo de tomada de decisão (DAMÁSIO, 1996, 2015). As representações – isto é, as imagens evocadas a partir do passado real e do plano futuro – incluem o conhecimento inato e o adquirido pelas experiências vividas, ambos necessários à sobrevivência humana (DAMÁSIO, 2012). Portanto, compreensão e consciência incorporam emoção e sentimentos como recursos basilares da mente – e do corpo – e estão conectadas, pois são processos individuais que podem ser sustentados pela experiência coletiva (DAMÁSIO, 2018).

Nessa linha, Sodré (2002) relata que a consciência pode estar em qualquer lugar e funciona a partir de metáforas – ou imagens –, ou seja, figuras de retórica que recorrem à linguagem para a compreensão entre seres semelhantes com poder identificatório e, ao mesmo tempo, diferenciante. A compreensão possibilita a criação de vínculos – no sentido de partilha da existência com o outro –, potencializando o poder dos afetos. A compreensão dialógica multidirecional objetiva-subjetiva, que, por

sua vez, depende de sujeito a sujeito – em um processo de projeção-identificação-alteridade –, permite entender como vive o outro, quais seus sentimentos e motivações, evidenciando a percepção da comunidade humana promovendo um conjunto de diversas dimensões (MORIN, 2005b).

Em relação à emoção, Damásio (2012) acredita que “são desencadeadas após um processo mental de avaliação que é voluntário e não automático”. Logo, existe um filtro reflexivo e avaliador social que possibilita a modulação na intensidade emocional (DAMÁSIO, 2012). Cabe frisarmos, com base no referido autor, que há ainda um processo contínuo entre emoção e sentimento: um estado de emoção pode ser desencadeado pelo inconsciente, enquanto um estado de sentimento pode ser representado pelo inconsciente; e, por fim, um estado de sentimento tornado consciente, ao ser reconhecido pelo organismo, indica que o indivíduo está tendo emoção e sentimento.

Em nossa concepção, as emoções são reações inatas e básicas, que podem ser entendidas como uma reação inconsciente. Ao longo da vida social, o indivíduo aprende a controlar algumas emoções que possam colocá-lo em risco, mas ainda assim algumas emoções são incontroláveis e visivelmente perceptíveis, como a alegria e a tristeza, por exemplo. Os sentimentos secundários, por sua vez, são aprendidos socialmente e sofrem variações culturais ao longo da vida. É o caso da compra de um carro pode ser sentida/percebida de diversas formas, tanto por quem compra quanto por quem está no entorno dessa pessoa.

Já os afetos, em nossa leitura, envolvem interpretação dos fatos em forma de julgamento, materializados pela expressão de um manifesto valorativo sobre as emoções e os sentimentos. Entendemos que emoções, sentimentos e afetos são recursivos e se retroalimentam. Entretanto, para fins de análise, visamos avaliar nas falas da organização, o que é reação emocional – e, portanto, impulsivo –, sentimento construído ou julgamento atribuído manifestados nos discursos.

Reforçamos que as dimensões sensíveis envolvem as expressões e os aspectos que visam acionar/despertar as emoções, os sentimentos e/ou afetos das pessoas que entram em contato com uma determinada forma simbólica. No caso da reputação organizacional, objeto do nosso estudo, realizamos a aproximação dessas dimensões sensíveis aos discursos dos pilares reputacionais, tendo em vista que eles visibilizam as práticas e os resultados aos públicos de interesse.

## 5 RANKING: A REPUTAÇÃO ORGANIZACIONAL EM ANÁLISE

Com o objetivo discutir como as pesquisas sobre Reputação têm materializado expressões e elementos relacionados às dimensões sensíveis, selecionamos alguns rankings que elegem as empresas mais reputadas e admiradas, assim como com Reputação em responsabilidade social e governança corporativa, tendo em vista a sua intrínseca relação com os fatores reputacionais.

Para essa análise, conforme critérios mencionados anteriormente nas considerações iniciais, selecionamos os seguintes rankings: Marcas mais Admiradas do Brasil (Fortune; Korn Ferry, 2019), *RepTrak Pulse* (Instituto de Reputação, 2018), Monitor Empresarial de Reputação Corporativa: Ranking de Empresas e Líderes (Instituto Merco, 2019) e Resultados Merco – Responsabilidade e Governança Corporativa Brasil (2019) e *CR RepTrak* (2019). Trazemos ainda para a discussão ainda as pesquisas realizadas pela Edelman – *Trust Barometer* – em 2020 e 2021, e pela Weber Shandwick – *A Reputação Corporativa em 2020* –, como apoio complementar sobre Reputação.

### 5.1 RANKINGS SOBRE REPUTAÇÃO, CONFIANÇA E ADMIRAÇÃO

A Fortune<sup>81</sup>, com a colaboração de Korn Ferry<sup>82</sup>, conduz um estudo sobre as empresas mais admiradas do mundo desde 1997, cuja metodologia contempla aplicação de questionário *online* com quase quatro mil executivos, analistas e líderes empresariais. Korn Ferry (2020) declara que o estudo ouviu altos executivos e diretores de empresas, juntamente com analistas financeiros, para identificar as empresas que têm Reputação forte em seus setores

A primeira lista tem um universo de cerca de 1.500 empresas elegíveis, sendo que mil são as maiores norte-americanas classificadas por receita financeira e as outras 500 são empresas de fora dos EUA pertencentes ao banco de dados Global 500 da Fortune, com receita superior a US\$10 bilhões. A Korn Ferry pede aos

---

<sup>81</sup> Fortune é uma organização global de mídia americana lançada em 1929 (FORTUNE, 2020).

<sup>82</sup> A Korn Ferry foi fundada em 1969 e é uma empresa de consultoria organizacional global matriz nos Estados Unidos e mais de 104 escritórios em 52 países. Tem mais de 8,5 mil funcionários (KORN FERRY, 2020).

entrevistados que classifiquem em seu próprio setor, de acordo com nove critérios, desde o valor do investimento e a qualidade da gestão e dos produtos até a responsabilidade social e a capacidade de atrair talentos. Para ser considerada uma das empresas de maior admiração, a sua pontuação deve ser classificada na metade<sup>83</sup> superior da pesquisa do seu setor (FORTUNE, 2019).

Propomos, assim, a comparação entre os atributos utilizados pela Fortune e Korn Ferry com as abordagens de Fombrun (2000) e Thomaz e Brito (2010), tendo em vista que o ranking de empresas mais admiradas do mundo leva também em consideração os conceitos de Reputação (FORTUNE; KORN FERRY, 2019). Organizamos essa comparação no quadro 14.

**Quadro 14** - Triangulação de atributos avaliados em ranking

Fatores (FOMBRUN, 2000)	Indicadores (THOMAZ E BRITO, 2010)	Atributos (FORTUNE / KORN FERRY, 2020)
Apelo Emocional	--	--
Produtos e Serviços	Qualidade dos produtos/serviços Produtos e serviços valorizam o dinheiro Qualidade do marketing Inovação	Qualidade de produtos ou serviços Inovação
Visão e Liderança	Liderança de mercado Qualidade da estratégia	Qualidade de gestão
Ambiente de Trabalho	Qualidade do gerenciamento Habilidade para atrair, desenvolver e reter talentos	Capacidade de atrair e reter pessoas talentosas
Responsabilidade social	Responsabilidade social/ambiental	Responsabilidade social com a comunidade e o meio ambiente
Desempenho Financeiro	Força Financeira	Uso inteligente de ativos corporativos Solidez financeira Valor de investimento de longo prazo Eficácia em fazer negócios globalmente

Fonte: Elaborado pela autora com base em Fortune; Korn Ferry (2019), Fombrun (2000) e Thomaz e Brito (2010).

O quadro 14 permite-nos compreender que o ranking, cuja abordagem visa evidenciar a admiração empresarial, tem em sua estrutura basilar os atributos

<sup>83</sup> Esse critério se justifica, pois os setores da economia têm quantidade de empresas diferentes.

relacionados ao que Fombrun (2000) denomina de “desempenho financeiro” e Thomaz e Brito (2010) descrevem como “força financeira” – ou seja, uso inteligente de ativos corporativos, solidez financeira, valor de investimento de longo prazo e eficácia em fazer negócios globalmente. A admiração tem, na nossa perspectiva, relações com atributos emocionais, como descrito por Fombrun (2000). Logo, o estudo tem um viés financeiro para indicar a admiração em seu ranking.

Ao levarmos em consideração Walker (2010), a pesquisa pode ser classificada como unidimensional, pois os seus resultados levam em consideração a percepção geral de um grupo de pessoas, que não necessariamente participam como públicos de interesse das referidas organizações avaliadas no ranking. A metodologia da pesquisa “Empresas mais admiradas do mundo” pode ser entendida a partir do paradigma da Escola Avaliativa – Reputação como avaliação da realização financeira de uma organização –, que teve suas primeiras abordagens na década de 1980.

Há dois estudos específicos com ranking na área de Reputação: *Reptrak Pulse*, conduzido pelo Instituto de Reputação, e Monitor Empresarial de Reputação Corporativa, conduzido pelo Instituto Merco.

O Instituto de Reputação<sup>84</sup>, que recentemente lançou sua nova marca, lidera o estudo “*RepTrak*<sup>85</sup> – Panorama e Tendências de Reputação Corporativa Brasil”, cuja metodologia comporta mais de 30 segmentos da economia, com aplicação de questionário *online* a mais de 10 mil pessoas, numa representatividade de gênero, faixa etária e classe social não divulgada. É importante destacarmos que, até 2011, o Instituto de Reputação não levava em consideração o apelo emocional como uma dimensão mensurável em relação à Reputação. Nessa proposta, se o respondente conhece a empresa, pode participar do estudo, avaliando três marcas que conheça. De acordo com o Instituto de Reputação, a penetração *online*<sup>86</sup> no Brasil é de 68%. Em suma, trata-se de uma abordagem unidimensional (WALKER, 2010).

---

<sup>84</sup> O RepTrak retirou do seu portal todos os estudos de Reputação realizados em anos anteriores, disponibilizando apenas o 2020, publicado recentemente. Realizamos buscas no Google, mas não localizamos o relatório de 2019, apenas o resultado do ranking já declarado neste estudo. Por isso, vamos apresentar os dados do relatório de 2018, que tínhamos arquivo, pois entendemos que a metodologia de 2018 pode ser mais próxima de 2019, do que 2020, cuja abordagem é global e não tem mais por país, como em anos anteriores. Todos os links que localizamos que poderiam levar ao relatório direcionam para o site da RepTrak.

<sup>85</sup> A Pesquisa é publicada desde 2006 (REPTRAK, 2020).

<sup>86</sup> Penetração *online* é a expressão usada na metodologia proposta por Instituto de Reputação para definir a cobertura, presença *online*.

A proposta metodológica da *RepTrak* pode ser interpretada à luz de Coyne (2010) como uma avaliação da Reputação refletida. A formulação da metodologia pode ser entendida a partir do paradigma da Escola Impressional – no sentido da Reputação como uma impressão generalizada da organização, ou seja, recorre à visão de um *stakeholder*.

O IR sugere que a Reputação é gerada a partir de três perspectivas: 1) experiência com a empresa – iniciativas, comunicação, o que terceiros falam sobre ela e o contexto global; 2) dimensões de percepção racional – produto/serviço, inovação, ambiente de trabalho, governança, cidadania, liderança e desempenho; e 3) Reputação como vínculo emocional, que de acordo com Reptrak (2018), envolve empatia, admiração, estima e confiança (FIGURA 28).

**Figura 28 - Como é gerada a Reputação**



Fonte: *Reptrak* (2018).

A primeira instância da abordagem da *RepTrak* (2018), intitulada experiência com a empresa (FIGURA 28), valoriza as iniciativas organizacionais e a comunicação – mesmo na versão instrumental quando afirma “o que a organização fala”<sup>87</sup>. Nesse sentido, lasbeck (2007) sugere que a Reputação é um somatório da identidade e dos discursos organizacionais. O modelo (FIGURA 28) representado considera ainda a opinião de terceiros<sup>88</sup>, identificando o que os outros falam sobre a empresa, bem como analisa o contexto global e suas transformações. A segunda instância que envolve dimensões de percepção racional, pode ser entendida como uma versão ampliada de Fombrun (2000) e Thomaz e Brito (2010), quando aponta produtos/serviços, desempenho financeiro, liderança/visão, ambiente de trabalho e responsabilidade

<sup>87</sup> Na nossa perspectiva, as organizações atualizadas e conscientes não comunicam, mas dialogam com os públicos de interesse.

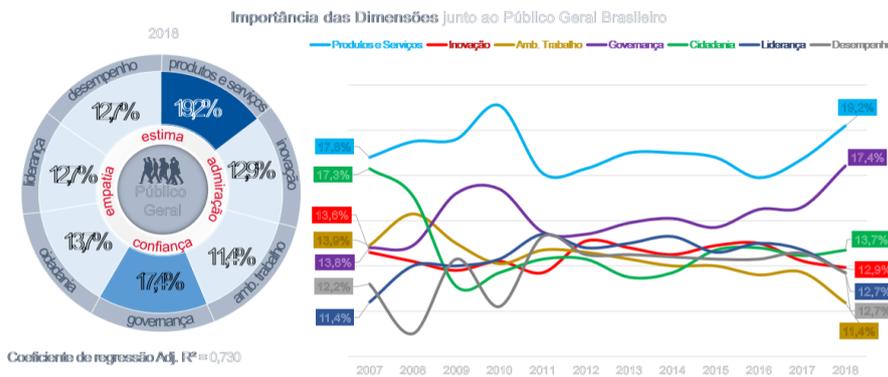
<sup>88</sup> Expressão utilizada no estudo.

social, e complementa com governança e cidadania as dimensões da Reputação. Essas últimas, por sua vez, refletem tendências mais atuais de avaliação organizacional.

A terceira instância, Reputação como vínculo emocional, apresenta estima, empatia, admiração e confiança como índices. Essa metodologia também dialoga com a abordagem de Fombrun (1996), na qual a Reputação é uma reação emocional dos grupos de interesse diante do nome da empresa e tem vínculo direto com os princípios fundamentais da estratégia, da operação e dos resultados formais. Sua constituição passa pela inter-relação entre os quatro constituintes-chave – são eles: qualidade, credibilidade, confiança e responsabilidade. Os componentes permitem às organizações avaliarem cada uma das instâncias que compõem a sua Reputação. O vínculo emocional<sup>89</sup>, de acordo com o RI, é composta por: 1) empatia – é uma empresa sobre a qual eu tenho uma boa impressão; 2) estima – tem uma boa Reputação de modo geral; 3) confiança – é uma empresa em que eu confio; e 4) admiração – é uma empresa que eu admiro e respeito.

Em relação à perspectiva racional (FIGURA 29), as sete dimensões da Reputação participam com percentuais distintos na formação reputacional. Desde 2007, produto/serviço configura-se na dimensão mais relevante na percepção do público geral brasileiro.

**Figura 29 - Perspectiva racional da Reputação**

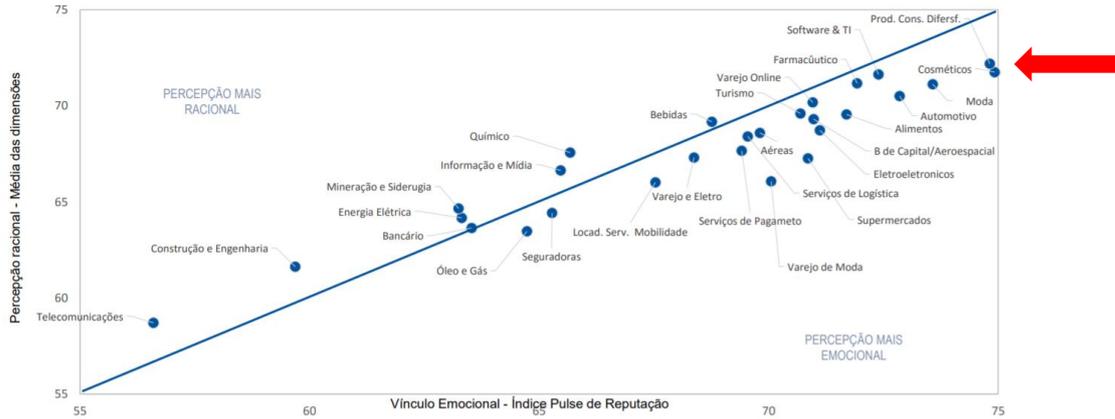


Fonte: Reprtrak (2018).

<sup>89</sup> Vínculo emocional é tema do próximo capítulo e por esse motivo ainda não vamos avaliar as definições apresentadas pelo RI.

Realçamos que, de acordo com a figura 29, a governança<sup>90</sup> tem ganhado notoriedade nos últimos anos – com 17,4% –, enquanto a cidadania – com 13,7% – apresenta índice semelhante à inovação, que se mantém instável em todos os anos estudados – tinha 11,4% em 2018. No que tange à emoção, em 2017, foi a única vez que o *RepTrak* qualificou atributos racionais e emocionais (FIGURA 30).

**Figura 30 - Setores são mais percebidos de forma emocional que racional**



Fonte: *RepTrak* (2017).

De acordo com os resultados dos estudos de 2017 – que podem ser, na nossa visão, pois não sofrem grandes variações de um ano para outro, aplicados também para 2018 –, os setores de Cosméticos, Produtos Consumo Diversificado, Moda, Automotivo, Alimentos, Software & TI, Farmacêutico e Varejo Online são classificados como os mais emocionais.

Como forma de confrontar a abordagem de Fombrun (2000) com os atributos avaliados no RepTark (2018), propomos um quadro comparativo (QUADRO 15).

**Quadro 15 - Comparativo entre Fombrun (2000) e RepTrak (2018)**

Fatores/ Dimensões	FOMBRUN (2000) Quesito/Questão	REPTRAK (2018) Atributos
Produtos e Serviços	Liderança em produtos e serviços	Garante Efetividade dos P&S
	Inovação em produtos e serviços	Satisfaz os clientes
	Alta qualidade em produtos e serviços	Oferece P&S de alta qualidade
	Custo-benefício do produto/serviço	Boa relação custoXbenefício
Visão e Liderança	Excelente Liderança	É bem administrada

<sup>90</sup> Entendida aqui como “as práticas e os relacionamentos entre os Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal, com a finalidade de otimizar o desempenho da empresa e facilitar o acesso ao capital” (IBGC, 2018).

	Visão clara de futuro	Visão clara de futuro
	Aproveita oportunidades de mercado	Tem um líder forte e respeitado
		Tem excelentes gestores
Ambiente de Trabalho	Bem Gerenciado	Oferece oportunidades iguais
	Boa empresa para se trabalhar	Remunera Justamente
	Empresa que tem bons funcionários	Saúde e Segurança dos empregados
Responsabilidade social	Apoio às causas boas	
	Envolvimento com a comunidade	
	Mantem altos níveis de apoio às pessoas	
Desempenho Financeiro	Lucratividade	É lucrativa
	Baixo risco de investimento	
	Ótima performance frente aos competidores	Tem resultados sólidos
	Futuro promissor em função do mercado em crescimento	Perspectiva de crescimento
Inovação		É inovadora
		Antecipa seus concorrentes
		Adapta-se Facilmente
Governança		<b>É justa e responsável</b>
		<b>Tem comportamento ético</b>
		<b>É transparente</b>
Cidadania		Apoia boas causas sociais
		Contribui para a sociedade
		Protege o meio ambiente

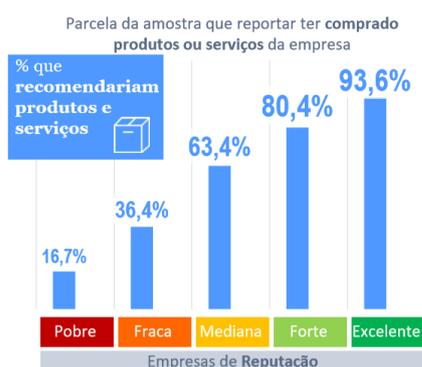
Fonte: Elaborado pela autora com base em Fombrun (2000) e *RepTrak* (2018).

A partir dessa comparação (QUADRO 15), é possível evidenciarmos que a atualização dos atributos da *RepTrak* se aproxima da proposta de Fombrun (2000). No fator produto e serviço, foi incluída a satisfação do cliente e a inovação ganhou categoria própria com questões relacionadas à antecipação concorrencial e adaptação mercadológica. Em relação à visão e à liderança, houve a adição do atributo “é bem administrada”, que estava no quesito ambiente de trabalho anteriormente. No que tange a esse fator, a descrição dos itens valoriza questões de diversidade, justiça salarial e saúde e segurança às pessoas.

Na concepção de Fombrun (2000), os quesitos centravam-se na gestão, se era uma boa empresa e a qualidade dos funcionários. A responsabilidade social ganhou novo nome, passando a ser chamada de cidadania. No desempenho financeiro, por sua vez, o quesito “baixo risco de investimento” foi excluído. Nessa linha, ressaltamos a governança, pois incorpora conceitos novos em pauta às organizações – justiça e responsabilidade, transparência e ética.

O IR (2018) formulou o índice de favorabilidade (FIGURA 31). O resultado indica a parcela dos entrevistados que reporta ter comprado e recomendariam produtos ou serviços das empresas de Reputação classificadas como pobre, até 39%; fraca a partir de 40%; mediana, acima de 60%; forte, superior a 70%; e excelente, com mais de 80%.

**Figura 31 - Índice de favorabilidade**



Fonte: RepTrak (2018).

De acordo com a pesquisa, os respondentes afirmam que recomendam uma empresa de Reputação forte (80,4%) ou excelente (93,6%) de forma mais favorável. Entretanto, 16,7% recomendam produtos e serviços de uma empresa com Reputação pobre. Nesse sentido, Lange *et al.* (2011) e a sua abordagem multidimensional da Reputação sustentavam que a favorabilidade diz respeito a percepções e/ou julgamentos da organização – de forma global. Essa dimensão é refletida por questões como quais opiniões generalizadas e avaliações são recorrentemente mantidas pelos *stakeholders* e dentro de um conjunto social, e o quanto essas opiniões são fortes e consistentes (LANGE *et al.*, 2011).

O estudo também se propõe a compreender o impacto das formas – denominadas de canais – de comunicação na Reputação (FIGURA 32) e, de acordo com seus resultados, apesar do baixo *recall*, patrocínios e comunicação direta têm maior impacto na Reputação das empresas pesquisadas no Brasil.

**Figura 32 - Recall** de formas de comunicação



Fonte: *RepTrak* (2018).

De acordo com o estudo da *RepTrak* (2018), as empresas melhor reputadas apresentam formas<sup>91</sup> de comunicação direta – relatórios, *newsletters*, *site*, num total de 68,4% – e patrocínios – culturais, sociais ou ambientais, num total de 69,1%. Levando em consideração que a Reputação é constituída pelas práticas e discursos, a visibilização, especialmente de patrocínios de ações sociais, pode colaborar com a formação reputacional. Em contrapartida, redes sociais (65,8%) e notícias (65,8%) apresentam uma média menor.

Mais recentemente, a *RepTrak* (2020) apresentou um relatório de resultados intitulado “Impactos Reputacionais da Pandemia de Covid-19<sup>92</sup> no Brasil”. Em relação ao estudo, a *RepTrak* esclarece que, no seu ponto de vista, a Reputação

[...] é formada não só a partir das ações e comunicações de uma empresa, mas também é influenciada pelo contexto social. A pandemia de Covid-19 provocou uma mudança estrutural no ecossistema de *stakeholders*. À medida que as expectativas sociais mudam, também esperamos mudanças no capital reputacional corporativo e, por consequência, na forma em que as empresas devem se comportar para proteger seu valor e maximizar a diferença que podem fazer no mundo (REPTRAK, 2020).

A metodologia *RepTrak* engloba uma pesquisa *online* com a população em geral brasileira para mensurar o impacto da pandemia na Reputação corporativa no país. Para isso, participaram 1.415 pessoas nas duas primeiras semanas de abril/2020, cujo

<sup>91</sup> Substituímos canais por formas, tendo em vista que o primeiro se configura na simplificação dos processos complexos e estratégicos da comunicação.

<sup>92</sup> A COVID-19 é uma doença causada pelo coronavírus SARS-CoV-2, que apresenta um quadro clínico que varia de infecções assintomáticas a quadros respiratórios graves. Essa doença causou uma pandemia no mundo desde o final de 2019 (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2020). No Brasil, desde março, diversas medidas governamentais e empresariais têm impactado na população.

instrumento avaliava a Reputação de mais de 100 empresas<sup>93</sup> distribuídas em 15<sup>94</sup> setores econômicos. *Reptrak* (2020) explica a sua metodologia para análise dos componentes emocionais e racionais da Reputação na Figura 33.

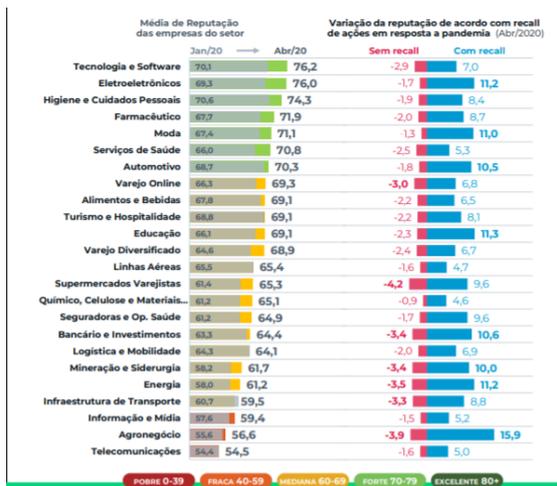
**Figura 33 - Análise dos componentes emocionais e racionais da Reputação**



Fonte: *Reptrak* (2020, p. 3).

De acordo com a própria apresentação (FIGURA 33), a metodologia *RepTrak* é baseada no banco de dados global e usada para comparar diferentes *stakeholders*. A *RepTrak* aponta ainda quais são os setores que ganharam Reputação mediante a pandemia (FIGURA 34).

**Figura 34 - Aumento de Reputação diante da pandemia da Covid-19**



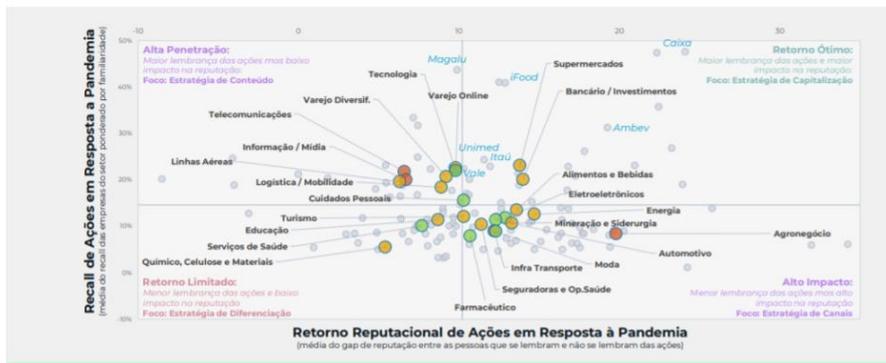
Fonte: *Reptrak* (2020, p. 8).

<sup>93</sup> Diversos tópicos não ficam claros na apresentação da metodologia como: critérios de seleção das empresas participantes, como obtém os respondentes para cada uma das etapas – vínculo emocional, percepções e expectativas, assim como indicadores *deepdrive*, que justamente tem entrevista em profundidade.

<sup>94</sup> Não são declarados quais são os setores e quais os critérios da sua seleção.

A *Reptrak* (2020) esclarece que os setores com maior crescimento reputacional – no contexto pandêmico – foram os de tecnologia e software, eletroeletrônicos e higiene e cuidados pessoais. Entretanto, nenhum setor foi considerado com a Reputação excelente. Para complementar a avaliação, a *Reptrak* apresentou um gráfico multidimensional (FIGURA 35).

**Figura 35 - Aumento de Reputação diante da pandemia da Covid-19**



Fonte: *Reptrak* (2020, p. 9).

A figura 35, esclarece quais respostas são relacionadas à média de Reputação entre as pessoas que se lembram e não se lembram das ações (REPTRAK, 2020). Ou seja, ela demonstra se as pessoas lembram de empresas que atuaram no combate e na prevenção à pandemia. A Vale, por exemplo, enfrenta processos jurídicos em função dos rompimentos de barragens em Minas Gerais, o que foi considerado, de acordo com G1 (2020), como a maior tragédia ambiental do Brasil e matou quase 300 pessoas. Além disso, o referido portal de notícias ainda explica que o IFood, por sua vez, foi multado pelo Procon-SP em mais de R\$ 2,5 milhões sob argumento de má prestação de serviço e cláusulas abusivas. O Itaú que fez inúmeras demissões em tempos de pandemia, como relata o Sindicato dos Bancários (2020), pois o banco rompeu compromisso feito com o movimento sindical e desligou funcionários mesmo tendo lucrado R\$ 28,4 bilhões, em 2019, e R\$ 8 bilhões somente no primeiro semestre de 2020. De alguma forma, entendemos que existe um *recall* de Reputação, que apoia a percepção positiva, mesmo frente a práticas negativas.

O segundo estudo é conduzido pelo Instituto Merco<sup>95</sup> – intitulado Monitor Empresarial de Reputação Corporativa<sup>96</sup> –, com estratégia metodológica que combina entrevista em profundidade com executivos, avaliação dos especialistas, avaliação direta com múltiplos *stakeholders*, e aplicação de questionário com mercado consumidor e mercado digital. Trata-se de uma metodologia auditada pela KPMG<sup>97</sup> e segue a ISAE 3000<sup>98</sup> (FIGURA 36).

**Figura 36 - Processo de elaboração do ranking**



Fonte: Merco (2019).

A pesquisa começou a ser realizada em julho, a partir de entrevistas com diretores; em outubro, seguem-se as entrevistas com especialistas do Mercado consumo; e, em janeiro, é realizada a avaliação dos méritos, levando à publicação do ranking global em fevereiro (MERCOCO, 2019). O estudo contempla uma variedade de públicos (FIGURA 37).

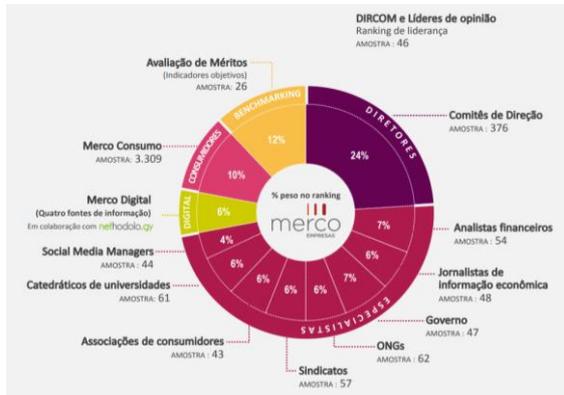
<sup>95</sup> O Instituto Merco é uma organização espanhola que aplica pesquisa em diversos países como Espanha, Colômbia, Argentina, Chile, Equador, Bolívia, Brasil, México, Peru, Costa Rica, Panamá e em processo em Portugal, Guatemala, Paraguai e Itália (MERCOCO, 2020).

<sup>96</sup> De acordo com portal da Merco, o estudo foi lançado nos anos 2000 e é o mais completo no mundo.

<sup>97</sup> KPMG foi fundada em 1987, no Brasil, e se trata de uma auditoria com atuação global (KPMG, 2020).

<sup>98</sup> O ISAE 3000 é o padrão de garantia para auditorias de conformidade, sustentabilidade e terceirização. Lida com a garantia de informações não financeiras. Os relatórios de controle da organização de serviços de acordo com certos critérios sem impacto nas informações financeiras, como princípios de serviço de confiança, diretrizes de sustentabilidade, devem ser auditados conforme a norma ISAE 3000 (ISAE3000, 2020).

**Figura 37 - Públicos que participam da pesquisa**



Fonte: Merco (2020).

É possível compreendermos que os diversos públicos são considerados como relevantes para a avaliação da Reputação corporativa. Cabe-nos ressaltar que a aplicação da pesquisa combina variáveis de fontes de avaliação: 376 diretores empresariais – membros do comitê de direção de companhias que operam no Brasil com faturamento superior a 40 milhões de dólares –, 462 especialistas<sup>99</sup>, 3.309 cidadãos – que avaliam as empresas como Merco Consumo. Realizada essa etapa, técnicos da Merco avaliam os méritos de reputação das empresas do ranking provisório – são em torno de 200 indicadores objetivos que coletam a realidade das empresas (MERCOS, 2020).

Em relação aos valores e às variáveis avaliados pelos diretores logo no início da aplicação da pesquisa, diversos quesitos são considerados. Nesse sentido, organizamos o quadro 16 com o objetivo de comparar tais quesitos com aqueles citados por Fombrun (2000) e utilizados na pesquisa da *RepTrak* (2020).

**Quadro 16 - Comparação entre os rankings de Reputação**

Dimensões Reputacionais	FOMBRUN (2000)	REPTRAK (2018)	Merco (2019)
	Quesito/Questão	Atributos	Variáveis
Produtos e Serviços	Liderança em produtos e serviços	Garante Efetividade dos P&S	Valores do produto/serviço
	Inovação em produtos e serviços	Satisfaz os clientes	Recomendação dos clientes
	Alta qualidade em produtos e serviços	Oferece P&S de alta qualidade	Valor da marca

<sup>99</sup> Entre eles, 54 analistas financeiros; 48 jornalistas de informação econômica; 47 membros do governo; 62 representantes de ONGs; 57 membros de sindicatos; 43 membros de associações de consumidores; 61 catedráticos de universidades; 44 Gestores de Mídias sociais; 44 DIRCOM e líderes de opinião.

	Custo-benefício do produto/serviço	Boa relação custoXbenefício	
Visão e Liderança	Excelente Liderança	É bem administrada	
	Visão clara de futuro	Visão clara de futuro	
	Aproveita oportunidades de mercado	Tem um líder forte e respeitado	
		Tem excelentes gestores	
Ambiente de Trabalho	Bem Gerenciado	Oferece oportunidades iguais	Qualidade laboral
	Boa empresa para se trabalhar	Remunera Justamente	É reconhecida como boa empregadora
	Empresa que tem bons funcionários	Saúde e Segurança dos empregados	Orgulho de pertencer à empresa
Responsabilidade social	Apoio às causas boas		
	Envolvimento com a comunidade		Responsabilidade social e ambiental
	Mantem altos níveis de apoio às pessoas		
Desempenho Financeiro	Lucratividade	É lucrativa	Lucro
	Baixo risco de investimento		Credibilidade
	Ótima performance frente aos competidores	Tem resultados sólidos	Potencial de crescimento
	Futuro promissor em função do mercado em crescimento	Perspectiva de crescimento	
Inovação		É inovadora	Investimento em P+D
		Antecipa seus concorrentes	Novos produtos e serviços
		Adapta-se Facilmente	Cultura de inovação e mudança
Governança		É justa e responsável	Contribuição fiscal ao país
		Tem comportamento ético	Comportamento corporativo ético
		É transparente	
Cidadania		Apoia boas causas sociais	
		Contribui para a sociedade	
		Protege o meio ambiente	Responsabilidade social e ambiental
Dimensão internacional da empresa			Número de países em que opera
			Cifra de negócio no exterior
			Alianças estratégicas internacionais

Fonte: Elaborado pela autora com base em Fombrun (2000), *RepTrak* (2018) e Merco (2019).

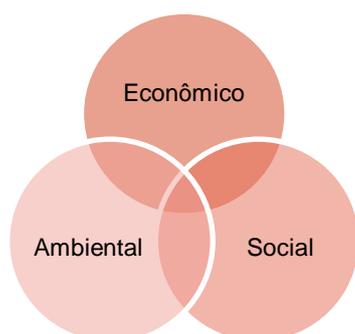
Entre os estudos identificados na atualidade para elencar as marcas mais bem reputadas, o da Merco é o mais amplo. Contudo, fatores emocionais não são contemplados, diferentemente da metodologia aplicada pelo Instituto de Reputação. Podemos concluir que o ranking da Merco é multidimensional (WALKER, 2010) e leva em consideração os diversos públicos de interesse da organização. Ressaltamos, entretanto, a relevância oferecida à opinião da diretoria. A ampla pluralidade de perspectivas reitera que o paradigma da Escola Relacional é o que melhor se aplica, tendo em vista que sua abordagem sugere a comparação de múltiplos *stakeholders*.

Na nossa visão, esta é a proposta metodológica mais completa no que tange à auditoria de Reputação na perspectiva dos pilares racionais.

## 5.2 RANKINGS SOBRE RESPONSABILIDADE SOCIAL E GOVERNANÇA<sup>100</sup>

Para compreender os rankings relacionados à responsabilidade social e governança, articulamos conceitos relacionados à própria sustentabilidade, pois a chancela de empresa sustentável<sup>101</sup>, seja por um selo ou por estar bem ranqueada em pesquisas nacionais ou globais, reconhece e fornece crédito de que as práticas organizacionais contribuem ao desenvolvimento, de forma simultânea, de três pilares – econômico, social e ambiental. Essa tripla vinculação foi elaborada na década de 1990 e é conhecida como modelo *Triple Bottom Line* (FIGURA 38).

**Figura 38** - Modelo *Triple Bottom Line*



Fonte: Elkington (1998).

O modelo (FIGURA 38) articula o balanceamento entre interesses econômicos<sup>102</sup>, ambientais<sup>103</sup> e sociais<sup>104</sup>, a partir da proteção ambiental, da

<sup>100</sup> Indicação da Banca de Qualificação para incluir discussões sobre os rankings de sustentabilidade.

<sup>101</sup> Indicação da Banca de Qualificação para incluir discussões sobre sustentabilidade.

<sup>102</sup> Econômico: os indicadores incluem a economia formal e atividades informais que proveem serviços para os indivíduos. O lucro é gerado a partir da produção de bens e serviços que satisfazem às necessidades humanas, bem como pela criação de fontes de renda para os empresários, empregados e provedores de capital. O retorno financeiro reflete a avaliação dos consumidores para os bens e os serviços da empresa, assim como a eficiência com que são utilizados os fatores de produção, como capital, trabalho, recursos naturais e conhecimento (CLARO; CLARO; AMANCIO, 2008).

<sup>103</sup> Ambiental: os indicadores estão relacionados à atenção à ecologia, diversidade do hábitat e às florestas; qualidade do ar e da água (poluição), e a proteção da saúde humana por meio da redução de contaminação química e da poluição, assim como conservação e na administração de recursos renováveis e não renováveis e pode ser chamada de sustentabilidade dos recursos (CLARO; CLARO; AMANCIO, 2008).

<sup>104</sup> Social: consiste na qualidade dos seres humanos, como suas habilidades, sua dedicação e suas experiências. Dentre os indicadores – compensação justa, as horas de trabalho razoáveis, o ambiente

responsabilidade na exploração de recursos materiais e do investimento tecnológico para harmonia dessas dimensões. Elkington (1998) acreditava que o desenvolvimento é um processo de transformação que combina crescimento econômico com mudanças sociais e culturais, visibilizando os limites físicos impostos pelos ecossistemas. Porter e Kramer (2011) já defendiam que as empresas que investem em sustentabilidade de forma estratégica podem adicionar valor compartilhado, não só para os donos ou acionistas, mas também para os públicos de interesse.

Outro conceito relevante ao nosso estudo, refere-se aos estágios organizacionais para se tornar um cidadão corporativo sustentável (ZADEL, 2004). O primeiro é o defensivo, que visa defender aos contra-ataques à sua reputação, impactar as suas vendas, recrutamento, produtividade e marca, assim como a organização pode passar a negar o impacto de algumas de suas práticas, que são criticadas por grupos de pressão, clientes, empregados e investidores. O segundo é chamado de conformidade, através do qual a empresa adota uma nova política, em função dos custos de negócio, tornando essa política corporativa visível aos seus públicos.

No caso do estágio gerencial, a empresa avalia que ações defensivas ou de conformidade são insuficientes e incorpora questões sociais em suas práticas em relação a incentivos de compras, vendas e gestão de estoques. No estágio estratégico, a empresa passa a realinhar a sua estratégia para lidar com práticas responsáveis, buscando obter vantagens sob a concorrência e contribuir para o sucesso em longo prazo. O último estágio é intitulado de civil, em que a organização promove a participação de toda a indústria em questões ligadas à responsabilidade corporativa, ampliando seu valor econômico de longo prazo e obtendo ganhos vindos da ação coletiva.

Em complementariedade à compreensão dos rankings praticados que visibilizam as empresas com mais reputação em responsabilidade social e governança, selecionamos dois: Merco (2020) e CR *RepTrak* (2020).

O Instituto Merco explica que a sua metodologia contempla diversas etapas de compreensão das empresas mais reputadas no que tange à responsabilidade social e à governança. Salienciamos que a metodologia é similar ao Merco – Monitor Empresarial de Reputação Corporativa (FIGURA 39).

**Figura 39 - Etapas de avaliação da reputação**



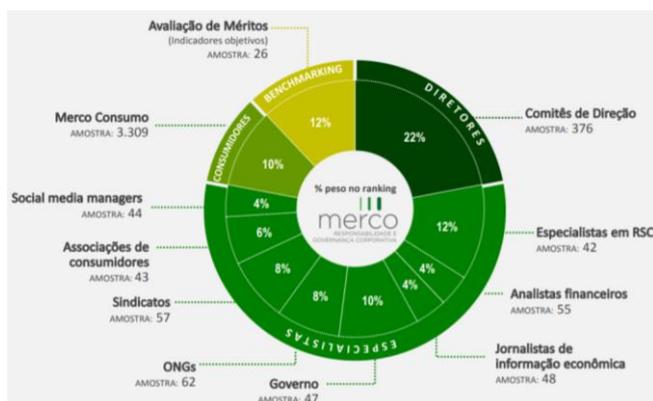
Fonte: Merco (2020, p. 5).

A primeira etapa da pesquisa da Merco contempla a avaliação de diretores<sup>105</sup> de empresas que faturam mais de US\$40 milhões, cuja pergunta busca identificar quais são as 10 empresas – exceto as suas – mais responsáveis e com melhor governança corporativa no Brasil, levando-se em consideração as 437 empresas participantes. Como resultado parcial, 100 empresas participam do ranking provisório. Na próxima etapa, procede-se a escuta de especialistas que atribuem uma nota de zero a 100. A população em geral e consumidores também avaliam reputação em função de variáveis<sup>106</sup> relacionadas à Reputação. Na sequência, existe uma avaliação dos técnicos da Merco sobre indicadores das 50 empresas do ranking provisório e, dessa forma, constitui-se o ranking global das empresas com melhor responsabilidade e governança corporativa. Cabe-nos reforçar que os pesos são distintos entre os participantes da pesquisa (FIGURA 40).

<sup>105</sup> São nominados de membros do Comitê de direção.

<sup>106</sup> As 10 variáveis não são mencionadas no portal da Merco.

**Figura 40 - Pesos das diferentes avaliações**



Fonte: Merco (2020, p. 6).

Entendemos que a proposta da Merco é uma das mais completas avaliações em função da multidimensionalidade (WALKER, 2010) de públicos participantes da pesquisa. Todavia, na nossa visão, entendemos que a sociedade em geral e consumidores poderiam participar com um peso pelo menos igual à avaliação dos diretores, tendo em vista a contribuição da sua percepção em relação às marcas na sua rotina. Na proposta metodológica, o primeiro tem 10% e diretores, 22%. Outro público que não participa declaradamente da pesquisa são os funcionários.

As questões avaliadas pelo comitê de diretores participam de cinco tópicos centrais – ou valores, como são nomeados no estudo): 1) comportamento ético, que envolve mecanismos para gestão de incidências éticas, existência de comitê ou comissão de ética e política escrita de anticorrupção; 2) transparência e boa Governança, que diz respeito à política de transparência e boa governança, ao controle do risco da governança corporativa, e ao relatório de governança corporativa; 3) responsabilidade com os funcionários, que trata de programas de gestão de talentos, programas de conciliação, gestão da diversidade e da igualdade de oportunidades, por exemplo; 4) compromisso com o meio ambiente e mudanças climáticas, que denota processos de medição e gestão do impacto ambiental, gestão e compra de produtos responsáveis, posicionamento frente às mudanças climáticas; 5) contribuição à comunidade, que contempla sistema de avaliação do impacto social, requisitos sociais para a cadeia de fornecimento, e programas com o entorno. A Natura figura na primeira colocação no ranking geral de 2019.

Outro estudo que selecionamos foi do CR *RepTrak*, que é conduzido pelo Instituto de Reputação sobre ranking mundial de reputação em responsabilidade

corporativa. Em pesquisa no Google e portal da empresa não localizamos o estudo na íntegra, por isso recorreremos à declaração na Forbes (2020) sobre a metodologia. Para elaborar o ranking, o RI entrevistou mais de 230 mil pessoas em 15 países, de janeiro a fevereiro de 2019. Nesse tipo de pesquisa, são consideradas as empresas com receita superior a US\$ 1 bilhão, presença em todos os países pesquisados e são conhecidas por pelo menos 20% da população em geral (FORBES, 2020).

A Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas (2018), a partir de informações cedidas pela Natura, explica que metodologia inclui as 15 maiores economias do mundo – Austrália, Brasil, Canadá, China, França, Alemanha, Índia, Itália, Japão, México, Rússia, Coreia do Sul, Espanha, Reino Unido e Estados Unidos – e a classificação das organizações de acordo com seus desempenhos em responsabilidade corporativa (CR). De acordo com o site *You matter World* (2019), são avaliadas as dimensões: produto – de boa qualidade que atendem às necessidades; práticas de governança – abertas, transparentes e éticas no local de trabalho; igualdade de oportunidades – dada entre os funcionários e são recompensados de forma justa; responsabilidade social – apoio a causas sociais e ambientais; e liderança – líderes ousados com uma clara missão e visão de como chegar lá.

### 5.3 PESQUISAS SOBRE CONFIANÇA E REPUTAÇÃO NA VISÃO DAS LIDERANÇAS

Como suporte ao Estudo de Caso, recuperamos o Trust Barometer (2020)<sup>107</sup>, conduzido pela Edelman<sup>108</sup>. O questionário é foi aplicado de forma *online* em 28 países, com mais de 34 mil pessoas, sendo 1.150 entrevistados por país, com idade superior a 18 anos<sup>109</sup>, entre 19 de outubro e 18 de novembro de 2019. O primeiro

---

<sup>107</sup> Reconhecemos que em 2021, a Edelman apresentou o estudo atualizado e optamos por manter os resultados de 2020 e recuperar alguns dados para o presente estudo, pois já estávamos no processo de análise do Estudo de Caso.

<sup>108</sup> Edelman foi fundada em 1952 e é uma agência global de comunicação, parceira de empresas e organizações para construir, promover e proteger suas marcas e reputações. A empresa tem 6 mil funcionários, em mais de 60 escritórios. No Brasil, possui operações em São Paulo e no Rio de Janeiro (EDELMAN, 2020a).

<sup>109</sup> Edelman (2020) explica que 250 entrevistados com idades de 18 a 24 anos em cada país configuram a participação da Geração Z.

destaque do Trust Barometer (2020) é a recuperação histórica dos 20 anos de pesquisa (FIGURA 41).

**Figura 41 - 20 anos de pesquisa da Edelman sobre confiança**



Fonte: Edelman (2020, p. 3).

A confiança permeia os públicos de interesse, de acordo com a Edelman (2020), pois envolve consumidores, empregadores, agências reguladoras, investidores, setor concorrência e a mídia. Tal confiança é relevante à resiliência frente a situações de crise. Na próxima etapa, a Edelman faz uma revisão dos temas que pautaram a confiança desde 2001. Em 2019, a confiança estava no trabalho e, em 2020, está relacionada à competência e à ética. O estudo da Edelman (2020) apresenta ainda a evolução da confiança em determinados setores da economia desde 2012.

**Figura 42 - Porcentagem de confiança em cada setor no Brasil ao longo do tempo**

Indústria	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	8 anos
Tecnologia	83	80	82	81	83	82	86	87	85	+2
Entretenimento	-	73	75	76	77	76	72	80	78	n/a
Automotivo	71	74	75	74	69	72	70	80	76	+5
Alimentos e bebidas	70	73	70	73	73	73	62	78	72	+2
Energia	64	69	67	65	56	68	66	72	69	+5
Bens de Consumo	60	60	62	62	63	65	54	71	65	+5
Telecomunicações	54	61	58	60	57	63	56	68	64	+10
Serviços Financeiros	49	56	56	56	56	62	53	66	63	+14
Saúde	-	-	-	-	44	55	51	59	54	n/a

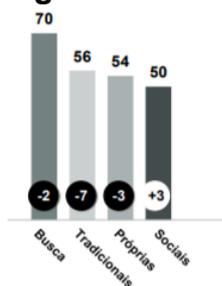
Fonte: Edelman (2020, p. 12).

O setor financeiro vem crescendo em confiança ao longo do tempo, totalizando 14% de acréscimo, assim como a saúde, apesar da neutralidade, também está

evoluindo, mas sem acúmulo de percentual. Os setores que envolvem o Estudo de Caso são bens de consumo e saúde. O primeiro teve uma perda de 6% de 2019 para 2020, mas ganhou 5% ao longo de oito anos. O segundo começou a participar do estudo em 2016 e teve, em 2020, 54% de confiança dos respondentes.

Em relação à confiança das marcas, existe uma queda de 4% (EDELMAN, 2020). O destaque são as empresas familiares, consideradas mais confiáveis, com 71%, seguidas pelas empresas privadas com 68%, organizações privadas com 65% e estatais com 41% de confiança. Por outro lado, quando são avaliadas a confiança nas fontes de notícia (FIGURA 43), a avaliação em relação à mídia aumenta no Brasil, totalizando 44%. Entretanto, ainda fica no nível de desconfiança, de acordo com os critérios da Edelman (2020).

**Figura 43** - Porcentagem dos que confiam em cada fonte de notícias

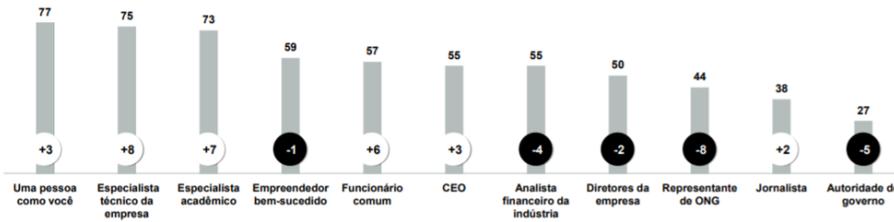


Fonte: Edelman (2020).

No Brasil, quando as pessoas buscam fontes de notícias e informações gerais, os sites de busca perderam 2% e têm 70% de confiança (EDELMAN, 2020). Na sequência, as mídias tradicionais têm 56%, com a maior redução, num total de 7%; em seguida, vêm as mídias próprias (das organizações) possuem 54%, porém apresentaram queda de 3% (EDELMAN, 2020). Já as mídias sociais aumentaram o nível de confiança, com 50% (EDELMAN, 2020). Os resultados dessa questão do *Trust Barometer* (EDELMAN, 2021) tiveram pequenas alterações: as Ferramentas de busca mantiveram o mesmo percentual - 65%, enquanto a Mídia tradicional ganhou 3%, totalizando 52%; a Mídia própria cresceu 4%, alcançando 50%; e as Mídias sociais também subiram 3%, ficando em 42%.

Em relação à credibilidade de cada fonte (FIGURA 44), a Edelman (2020) elencou diversas possibilidades para compreender quais têm mais poder junto aos respondentes.

**Figura 44 - Porcentagem dos que classificam cada fonte como muito/extremamente confiável**

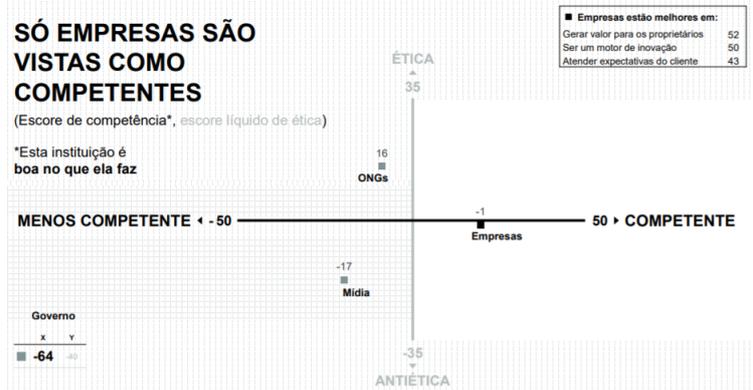


Fonte: Edelman (2020, p. 26).

Destacamos que “uma pessoa como você” tem o maior índice de confiança, com 77%, seguido dos especialistas/técnicos da empresa, com 75%, cujo crescimento foi o mais expressivo nesta etapa da pesquisa, apresentando alta de 8%, assim como os especialistas acadêmicos, que chegaram a 73% com aumento de 7% entre 2019 e 2020 (EDELMAN, 2020, p.26). Por outro lado, as autoridades do governo perdem 5% e totalizam 27% de confiança, enquanto os jornalistas aparecem com 38%, em função do acréscimo de 2% (EDELMAN, 2020, p.26).

No estudo de 2021 da Edelman, os três primeiros com maior credibilidade ainda são “uma pessoa como você”, com 78%, “especialista técnico da empresa”, 68% e “especialista acadêmico”, com 61% (EDELMAN, 2021). O destaque neste ano é CEO da minha empresa, com 60% (EDELMAN, 2021). O *Trust Barometer* (2020) promove a discussão bidimensional sobre competência e ética (FIGURA 45) e o enquadramento das organizações considerando essas dimensões.

**Figura 45 - Competência e ética**

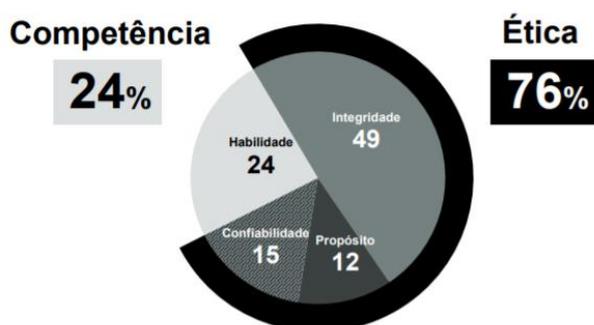


Fonte: Edelman (2020, p. 48).

A partir da figura 45, o governo é considerado o menos competente e menos ético, com escore de -64 e -40, respectivamente (EDELMAN, 2020, p.48). Além disso, as empresas são vistas como competentes, mas têm escore de -1 em ética (EDELMAN, 2020, p.48). O destaque para ética são as ONGs. De acordo com o estudo, as empresas são melhores em: gerar valor para os proprietários, com 52%; ser um motor de inovação, com 50%; e atender expectativas do cliente, com 43% (EDELMAN, 2020). Outro dado que chama atenção é que nenhuma organização é vista como competente e ética ao mesmo tempo.

Na perspectiva dos respondentes, as razões éticas são três vezes mais importantes que a competência (FIGURA 46).

**Figura 46** - Porcentagem da variação previsível na confiança explicada por cada dimensão



Fonte: Edelman (2020, p. 57).

Nosso destaque, a partir desse gráfico (FIGURA 46), é que, na sequência de ética com 76% de importância, estão questões ligadas à integridade com 49%, confiabilidade, com 15%, e propósito, com 12%. Já as habilidades tem 24% e fazem parte da competência (EDELMAN, 2020, p.57).

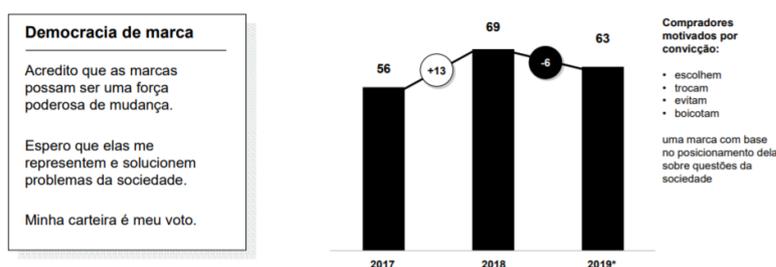
O Estudo da Edelman (2020) indica ainda quais são os públicos de interesse, cujas organizações colocam em primeiro lugar em grau de importância. 92% dos respondentes acreditam que os diversos *stakeholders* – e não apenas acionistas – são mais importantes para o sucesso da companhia no longo prazo (EDELMAN, 2020). Além disso, 81%<sup>110</sup> acreditam que uma empresa pode adotar medidas que aumentem os lucros e, ao mesmo tempo, melhorarem as condições das comunidades

<sup>110</sup> No estudo de 2019, o percentual era de 79%.

onde operam (EDELMAN, 2020). Como resultado, na visão dos respondentes, a classificação dos públicos mais relevantes é, nesta ordem: 51% clientes, 32% empregados, 9% comunidade e 8% acionistas<sup>111</sup> (EDELMAN, 2020).

A Edelman (2020) aborda ainda a percepção dos consumidores sobre as atitudes das marcas (FIGURA 47).

**Figura 47 - Porcentagem no Brasil dos consumidores que compram por convicção<sup>112</sup>**



Fonte: Edelman (2020, p. 65).

De acordo com a figura 47, nos últimos três anos, o percentual de consumidores que compram por convicção tem oscilado. Entre 2019 e 2020, houve decréscimo de 6%, totalizando 63% de pessoas que compram por convicção (EDELMAN, 2020, p. 65). Ainda, de forma complementar ao Estudo de Caso, apresentamos a pesquisa conduzida pela Weber Shandwick (2020)<sup>113</sup>, em parceria com KRC Research<sup>114</sup> – “A Reputação Corporativa em 2020: Agora Tudo Importa”, conduzida a partir de questionário *online* com 2.227<sup>115</sup> executivos, que estão em posições de nível médio a alto em empresas com receita de pelo menos US\$500 milhões em mercados desenvolvidos e US\$250 milhões em mercados emergentes de diversas indústrias. A

<sup>111</sup> Destacamos que no mesmo estudo, na visão global, os percentuais são distintos, dando um pouco mais de equilíbrio entre clientes e funcionários, respectivamente 38% e 37%, assim como acionistas e comunidade, com 13% e 12%.

<sup>112</sup> Compradores motivados por convicção: escolhem trocam, evitam e boicotam uma marca com base no posicionamento dela sobre questões da sociedade (EDELMAN, 2020, p. 65).

<sup>113</sup> Weber Shandwick é uma agência global de Relações Públicas fundada em 2001, com matriz em Nova York (Estados Unidos) e escritórios em 79 cidades nos 6 continentes (WEBER SHANDWICK, 2020). Faturou em US\$ 500 milhões em 2019.

<sup>114</sup> A KRC Research é uma consultoria global de pesquisa de opinião pública com sede em Washington, DC, Estados Unidos.

<sup>115</sup> América do Norte: Canadá (102) Estados Unidos (105); América Latina: Brasil (102) Colômbia (102) México (102); EMEA: Bélgica (100), França (100), Alemanha (100), África do Sul (100), Espanha (100), Suécia (100), Suíça (100), Emirados Árabes (102) e Reino Unido (101); Ásia-Pacífico: Austrália (103), China (101), Hong Kong SAR (103), Índia (101), Indonésia (100), Japão (101), Singapura (101) e Coreia do Sul (101).

pesquisa foi realizada entre julho e agosto de 2019. A partir da metodologia descrita, entendemos que a pesquisa atende à Escola Avaliativa, pois a Reputação é avaliada pelo viés da realização financeira mediante escuta do investidor ou gestor organizacional. Trata-se de uma proposta unidimensional (WALKER, 2010) de mensuração da Reputação.

O primeiro resultado apresentado relaciona empresas e CEOs. De acordo com o estudo, 87% dos executivos globais dizem que suas empresas têm uma Reputação forte e 82% acreditam que seus executivos principais têm uma Reputação sólida (WEBER SHANDWICK, 2020). Quando o assunto é o papel do CEO, a média Global é 58% (FIGURA 48).

**Figura 48** - O papel do CEO na formação da Reputação



Fonte: Weber Shandwick (2020).

De acordo com o estudo, o Brasil está bem acima da média global e é o terceiro país que mais atribui valor à relação Reputação-CEO, com 71%, ficando atrás de Indonésia, com 75%, Colômbia e México, ambos com 74% (WEBER SHANDWICK, 2020). Por outro lado, o Reino Unido é o país que menos vê relação entre Reputação e a sua liderança principal (WEBER SHANDWICK, 2020). Outro dado relevante é que, para Weber Shandwick (2020), a Reputação tem impacto no valor de mercado (FIGURA 49).

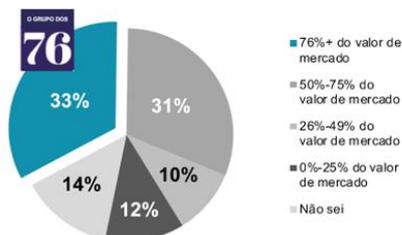
**Figura 49 - Impacto da Reputação no valor de mercado**



Fonte: Weber Shandwick (2020).

A média global é 63% e, no Brasil, os executivos são mais confiantes, chegando a 76%, sendo o maior percentual do estudo (WEBER SHANDWICK, 2020). Os países com menores percentuais são Reino Unido e Hong Kong, num total de 47% (WEBER SHANDWICK, 2020). De acordo com o estudo (FIGURA 50), 33% dos executivos globais que veem vínculo entre Reputação e valor de mercado relatam que 76% ou mais de seu valor de mercado são atribuídos à Reputação (WEBER SHANDWICK, 2020).

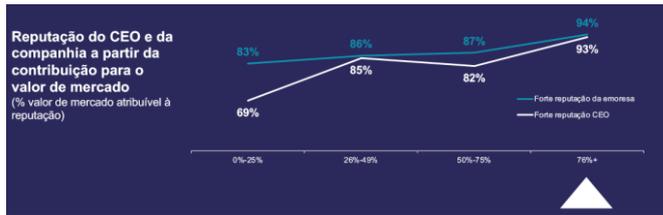
**Figura 50 - % Valor de mercado atribuído à Reputação**



Fonte: Weber Shandwick (2020).

Ainda, de acordo com a figura 50, 74% das empresas globais têm mais de 50% do seu valor de mercado atribuído à Reputação (WEBER SHANDWICK, 2020). Em contraponto, 10% das empresas afirmam não saber se existe e qual a relação entre valor-Reputação (WEBER SHANDWICK, 2020). Outro resultado relevante é que a Reputação do CEO e da empresa – juntos – (FIGURA 51) contribuem para o valor de mercado (WEBER SHANDWICK, 2020).

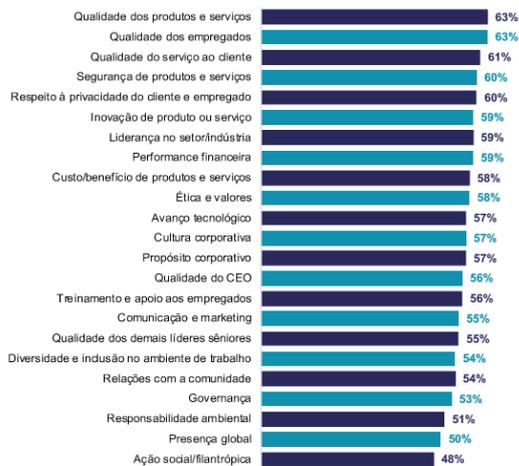
**Figura 51 - Reputação do CEO e da empresa no valor de mercado**



Fonte: Weber Shandwick (2020).

O grupo dos 76% relata que mais de 3/4 do seu valor de mercado são atribuídos à Reputação, sendo que, para 94% dos participantes, a Reputação está associada à empresa e 93% ao seu CEO (WEBER SHANDWICK, 2020). Quando solicitados a avaliar o peso reputacional dos motivadores diferentes, os executivos atribuem pontuações semelhantes a cada um (WEBER SHANDWICK, 2020), o que evidencia a característica multifatorial da Reputação (FIGURA 52).

**Figura 52 - Fatores que contribuem para a Reputação**



Fonte: Weber Shandwick (2020).

Os fatores são bem classificados por pelo menos metade dos executivos globais (WEBER SHANDWICK, 2020). De acordo com relatado, “essa falta de distinção sugere que as empresas não podem mais se concentrar apenas em alguns fatores-chave da Reputação, mas em muitos deles” (WEBER SHANDWICK, 2020, p. 9). Destacamos que qualidade de produtos e serviços, com 63%, é igualmente o fator de maior relevância no estudo do Instituto de Reputação (WEBER SHANDWICK, 2020). O segundo tópico é qualidade dos empregados, com o mesmo percentual,

63%, e muito próximo de qualidade de serviço ao cliente, que possui 61%, de segurança de produtos e serviços e seus 60%, de respeito à privacidade do cliente e do empregado, que também tem 60% (WEBER SHANDWICK, 2020).

Entre os fatores de menor contribuição à construção da Reputação, o estudo apresenta: ação social/filantropia, com 48%; presença global, com 50%; responsabilidade ambiental, com 51%; relações com a comunidade e diversidade e inclusão no ambiente de trabalho, ambas com o mesmo percentual de 54% (WEBER SHANDWICK, 2020). O estudo ainda identificou os públicos que importam para a formação da Reputação (FIGURA 53).

**Figura 53** - Públicos relevantes para construção da Reputação



Fonte: Weber Shandwick (2020).

Nesse sentido, os diversos públicos são relevantes para a consolidação da Reputação. Para os respondentes, os clientes figuram como mais relevantes, com 87%, um percentual muito próximo ao dos investidores, com 86% (WEBER SHANDWICK, 2020). Na sequência, encontram-se empregados com 83% e fornecedores com 80% (WEBER SHANDWICK, 2020). Destacamos ainda as pessoas nas mídias sociais como relevantes à Reputação, pois obtiveram 68% (WEBER SHANDWICK, 2020). Trata-se de uma nova categoria de público que foi possível em função do advento das tecnologias e da força da opinião nos ambientes digitais. Outro dado relevante é que 71% dos executivos afirmam medir a Reputação da empresa a partir de 10 indicadores principais (FIGURA 54) (WEBER SHANDWICK, 2020).

**Figura 54 - 10 Indicadores de Reputação**

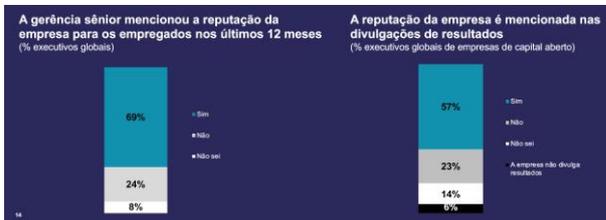


Fonte: Weber Shandwick (2020).

A figura 54 indica que, entre os executivos que monitoram a Reputação, 47% avaliam a satisfação e engajamento dos funcionários, 45% avaliam a performance em vendas, 40% pesquisam a percepção dos diferentes públicos, e 37% medem sua Reputação mediante premiações e rankings (WEBER SHANDWICK, 2020).

O estudo ainda compreende se a Reputação é divulgada aos empregados e investidores (FIGURA 55) e, de acordo com o resultado da pesquisa, 69% dos executivos globais dizem que a gerência sênior mencionou a Reputação de sua empresa para os empregados nos últimos 12 meses (WEBER SHANDWICK, 2020). Para 57% dos entrevistados, que trabalham para empresas abertas, a Reputação da companhia também foi abordada nas divulgações de resultados (WEBER SHANDWICK, 2020).

**Figura 55 - Divulgação interna aos empregados e investidores**



Fonte: Weber Shandwick (2020).

Dessa forma, realçamos que 32% dos gerentes sêniores afirmam que não foi ou não sabem se foi mencionada a Reputação ao longo dos últimos 12 meses (WEBER SHANDWICK, 2020). Ainda, 37% deles afirmam que não divulgam ou não sabem se divulgam a Reputação quando se abordam resultados organizacionais,

sendo que 6% das empresas não divulgam resultados quaisquer (WEBER SHANDWICK, 2020).

Os valores organizacionais são relevantes de acordo com o estudo. Para 79% dos executivos participantes, é importante que o CEO dê visibilidade aos valores para ser altamente considerado; e 58% classificam a capacidade de uma empresa de dialogar e cumprir sua missão, visão e valores como fatores de Reputação (WEBER SHANDWICK, 2020). Questões sociais estão no radar, pois 56% esperam que o CEO aborde essa temática em seus discursos (WEBER SHANDWICK, 2020).

Recuperamos ainda o estudo da Edelman (2020) sobre a relevância do CEO, no qual 74% das pessoas concordam que “CEOs devem promover mudanças ao invés de esperar que o governo as imponha”. Da mesma forma, consideram que os líderes devem se posicionar sobre temas que discutem a formação para o trabalho do futuro, com 89%; o impacto da automação sobre o trabalho, com 87%; a utilização ética da tecnologia, com 87%; a diversidade, com 82%; a desigualdade de renda, com 81%; a mudança climática, com 80%; e a imigração, com 72% (EDELMAN, 2020).

Na sequência, no quadro 17, triangulamos as questões postuladas por Fombrun (2000) e os atributos declarados pela *RepTrak* (2018) com as motivações sugeridas pela Weber Shandwick (2020).

**Quadro 17 - Triangulação das motivações multifatoriais da Reputação**

Fatores/ Dimensões	FOMBRUN (2000) Quesito/Questão	REPTRAK (2018) Atributos	WEBER SHANDWICK (2020) Motivações
Produtos e Serviços	Liderança em produtos e serviços	Garante Efetividade dos P&S	Segurança de produtos e serviços
	Inovação em produtos e serviços	Satisfaz os clientes	Qualidade do serviço ao cliente
	Alta qualidade em produtos e serviços	Oferece P&S de alta qualidade	Qualidade dos produtos e serviços
	Custo-benefício do produto/serviço	Boa relação custoXbenefício	Comunicação e marketing Custo/benefício de produtos e serviços
Visão e Liderança	Excelente Liderança	É bem administrada	Propósito corporativo
	Visão clara de futuro	Visão clara de futuro	Presença global
	Aproveita oportunidades de mercado	Tem um líder forte e respeitado	Qualidade do CEO
		Tem excelentes gestores	Qualidade dos demais líderes sêniores
Ambiente de Trabalho	Bem Gerenciado	Oferece oportunidades iguais	Treinamento e apoio aos empregados Diversidade e inclusão no ambiente de trabalho
	Boa empresa para se trabalhar	Remunera Justamente	Cultura corporativa

	Empresa que tem bons funcionários	Saúde e Segurança dos empregados	Qualidade dos empregados
Responsabilidade social / Cidadania	Apoio às causas boas	Apoia boas causas sociais	Ação social/filantrópica
	Envolvimento com a comunidade	Contribui para a sociedade	Relações com a comunidade
	Mantem altos níveis de apoio às pessoas		
		Protege o meio ambiente	Responsabilidade ambiental
Desempenho Financeiro	Lucratividade	É lucrativa	Performance financeira
	Baixo risco de investimento		
	Ótima performance frente aos competidores	Tem resultados sólidos	Liderança no setor/indústria
	Futuro promissor em função do mercado em crescimento	Perspectiva de crescimento	
Inovação		É inovadora	Inovação de produto ou serviço
		Antecipa seus concorrentes	Avanço tecnológico
		Adapta-se Facilmente	
Governança		É justa e responsável	Ética e valores
		Tem comportamento ético	Respeito à privacidade do cliente e empregado
		É transparente	Governança

Fonte: Elaborado pela autora com base em Fombrun (2000), *RepTrak* (2018) e Weber Shandwick (2020).

Destacamos que as motivações multifatoriais (QUADRO 17) elencadas por Weber Shandwick (2020) podem ser organizadas à luz dos fatores constituintes da Reputação, propostos por Fombrun (2000). Ressaltamos “comunicação e marketing” como a única motivação que não havia aparecido antes. Incluímos no tópico produto/serviço por entender que essa combinação está associada às estratégias mercadológicas.

Mediante reflexões e aprendizados sobre as metodologias de pesquisas que avaliam Reputação, admiração, confiança, assim como responsabilidade e governança corporativa, elaboramos um quadro síntese, com a intenção de visualizarmos a sua estrutura, especialmente no que tange ao sensível (QUADRO 18).

#### **Quadro 18 - Quadro síntese dos rankings sobre Reputação, confiança, admiração e responsabilidade e governança**

Estudo/ Promotor	Público(s) participante(s) Técnica	Pilares Avaliados	Dimensão (WALKER, 2010)	Escola de Reputação (CHUN, 2010)
Marcas mais Admiradas do Mundo <b>Fortune e Korn Ferry</b>	Quase 4 mil executivos, analistas e líderes empresariais.  Questionário <i>online</i> .	Qualidade de produtos ou serviços Inovação // Qualidade de gestão // Capacidade de atrair e reter pessoas talentosas // Responsabilidade social com a comunidade e o meio ambiente // Uso inteligente de ativos corporativos // Solidez financeira // Valor de	Unidimensional	Avaliativa

		investimento de longo prazo // Eficácia em fazer negócios globalmente		
RepTrak Pulse Instituto de Reputação	Mais de 10 mil pessoas questionário <i>online</i> .	Garante Efetividade dos P&S // Satisfaz os clientes // Oferece P&S de alta qualidade // Boa relação custo benefício // É bem administrada // Visão clara de futuro // Tem um líder forte e respeitado // Tem excelentes gestores // Oferece oportunidades iguais // Remunera Justamente // Saúde e Segurança dos empregados // É lucrativa // Tem resultados sólidos // Perspectiva de crescimento // É inovadora // Antecipa seus concorrentes // Adapta-se Facilmente // É justa e responsável // Tem comportamento ético // É transparente // Apoiar boas causas sociais // Contribui para a sociedade // Protege o meio ambiente // Vínculo Emocional	Unidimensional	Impressional
Monitor Empresarial de Reputação Corporativa: Ranking de Empresas e líderes Instituto Merco	Metodologia combina entrevista em profundidade com executivos, avaliação dos especialistas, avaliação direta com múltiplos <i>stakeholders</i> , assim como aplicação de questionário com mercado consumidor e mercado digital.	Projeção de curto e médio prazo // Acerto na Estratégia empresarial // Gestão corporativa // Qualidade da informação proporcionada // Credibilidade e qualidade da gestão (financeira) // Compromisso com a comunidade // Responsabilidade social e ambiental // Qualidade do Produto/Serviço // Respeito pelos direitos do consumidor // Qualidade do Trabalho (interno) // Transparência da Informação // Eficácia da comunicação corporativa // Acerto na estratégia empresarial // Equipe de diretores // Qualidade da gestão empresarial // Inovação // Estratégia Competitiva // Eficácia na comunicação digital // Ética - transparência e honestidade (na comunicação digital) // Inovação da comunicação digital // Compromisso ético e transparente com o Governo // Compromisso com o país a comunidade // Desenvolvimento do setor	Multidimensional	Relacional
CR RepTrak RepTrak	Entrevista mais de 230 mil pessoas em 15 países.  Questionário <i>online</i>	Produto // Práticas de governança // Responsabilidade Social // Liderança	Unidimensional	Impressional
Monitor Governança Corporativa Merco	Metodologia combina entrevista em profundidade com executivos, avaliação dos especialistas, avaliação direta com múltiplos <i>stakeholders</i> , assim como aplicação de questionário com mercado consumidor e mercado digital.	Comportamento ético // Transparência e Boa Governança // Responsabilidade com os funcionários // Compromisso com o meio ambiente e mudanças climáticas // Contribuição à comunidade.	Multidimensional	Relacional

Fonte: Elaborado pela autora.

Os estudos selecionados (QUADRO 18) como referência têm atributos avaliativos constituintes da abordagem de Fombrun (2000). Ou seja, nos últimos 20 anos, a metodologia avaliativa de uma Reputação passa por pilares estruturantes da estratégia organizacional e diversos públicos de interesse, se observarmos a metodologia da Merco. Como proposição conceitual para aplicação no Estudo de Caso, elaboramos um quadro sobre os pilares da Reputação (QUADRO 19).

### Quadro 19 - Pilares da Reputação organizacional

Pilares	Fatores
<b>Produto e serviço</b>	Qualidade de produtos ou serviços Respeito aos direitos do consumidor Boa relação custo/benefício Recomendação dos clientes
<b>Visão e Liderança</b>	Visão clara de futuro Tem um líder forte e respeitado Tem excelentes gestores É justa e responsável
<b>Ambiente de Trabalho</b>	Capacidade de atrair e reter pessoas talentosas Oferece oportunidades iguais Remunera Justamente Saúde e Segurança dos empregados
<b>Cidadania</b>	Responsabilidade social com a comunidade e o meio ambiente Apoia boas causas sociais Compromisso com o país Compromisso com o desenvolvimento do setor
<b>Desempenho Financeiro</b>	Uso inteligente de ativos corporativos Valor de investimento de longo prazo Solidez financeira É lucrativa Perspectiva de crescimento
<b>Governança</b>	Tem comportamento ético É transparente
<b>Inovação</b>	É inovadora Antecipa seus concorrentes Adapta-se facilmente

Fonte: Elaborado pela autora com base em Fombrun (2000), *Reprtrak* (2020), Fortune (2019), Korn Ferry (2019), Merco (2019, 2020) e CR Reprtrak (2020).

Contudo, concordamos com lasbeck (2007) quando sugere que a Reputação é a soma da identidade com seus discursos organizacionais e tem relações com a opinião pública. Na visão do autor, existem dados estatísticos obtidos por meio de metodologias que são questionáveis na perspectiva científica e que, mesmo assim, têm sido base para que organizações determinarem suas estratégias (IASBECK, 2007). A opinião dos públicos assim aferida, além de manipulada, é manipuladora (IASBECK, 2007). Nesse sentido, a Reputação de uma organização está marcada e manipulada pelos próprios instrumentos de pesquisa. Conseqüentemente, lasbeck (2007) afirma que há duas imagens distintas: uma captada pelas pesquisas e outra produzida na mente das pessoas e inacessível, pelos parâmetros da cientificidade das metodologias conhecidas.

A construção e legitimação reputacional ancoram-se em práticas associadas aos discursos, tornando a organização produto e produtor sociocultural. Nessa perspectiva, entendemos que emoção, sentimento e afetividade são constructos relevantes no modo de percepção dos públicos de interesse e, por essa constatação, entendemos relevante discutir os aspectos sensíveis da Reputação.

O percurso até o momento denota que o sensível não tem papel claro ou mesmo protagonista nos rankings sobre Reputação. Para sustentar a nossa avaliação sobre o esvaziamento de aspectos relativos a emoções, sentimentos e afetos nas metodologias, promovemos a discussão sobre cada uma delas.

No caso da Fortune, com a colaboração de Korn Ferry, a pesquisa “Marcas mais Admiradas do Brasil” (2019) pode ser enquadrada também como uma pesquisa reputacional, tendo em vista que diversos fatores são avaliados, quando os comparamos com os fatores de Fombrun (2000) e indicadores Thomaz e Brito (2010). Entretanto, o critério para participação do ranking é o alto faturamento; assim, apenas grandes empresas – especialmente as norte-americanas – podem ser consideradas as mais admiradas. Apesar do nome do ranking e das questões abordadas, que se relacionam à reputação, a discussão passa longe de aspectos relacionais sensíveis entre a organização e seus públicos.

Em relação ao *RepTrak (2018)*, a metodologia aponta que a Reputação é gerada a partir de três perspectivas: experiência com a empresa; dimensões de percepção racional – nesta tese, entendidas como pilares reputacionais – e vínculo emocional, que é composto por empatia, admiração, estima e confiança. Em nossa visão, esta última, apesar de estar conectada à nossa abordagem, abre oportunidade para três reflexões: a primeira questiona quem são essas pessoas, quais as relações delas com a organização e como foi o procedimento de escuta, especialmente, entendendo se foi espontâneo/anônimo ou formal<sup>116</sup>; a segunda reflexão justifica-se pelo nosso aporte teórico relacionado ao sensível, pois essas expressões não necessariamente levam ao vínculo emocional; já a terceira reflexão, que tem conexão com a segunda, pondera que as variedades de emoções, sentimentos e afetos vividos não se resumem a essas quatro possibilidades, assim como as pessoas experimentam diversos sensíveis ao longo da sua relação com marca.

Dessa forma, acreditamos que o Instituto Merco (2019) promove a metodologia mais completa de avaliação reputacional, tendo em vista que, além de ouvir os diversos públicos de interesse com diferentes técnicas, passa por uma longa avaliação das opiniões das pessoas sobre a organização. Entretanto, como os

---

<sup>116</sup> Acreditamos que as relações de poder impactam nas opiniões que são manifestadas em um questionário, por exemplo.

rankings já mencionados, o Monitor da Reputação (2019) ignora aspectos sensíveis em sua abordagem. Avalia, em outras palavras, apenas as dimensões racionais.

Entendemos que as reflexões sobre as dimensões sensíveis poderiam estar presentes nos rankings de responsabilidade social e governança, justamente pela natureza e pelo tema dessas pesquisas. Não obstante, tanto o Merco (2019) quanto CR Reprtrak (2019) recorrem a metodologias similares às usadas nos seus rankings de Reputação, apenas com alteração nas questões aplicadas. Novamente, o sensível não participa das discussões.

Tendo em vista a intenção de discutir como as pesquisas sobre Reputação têm evidenciado essas expressões e esses aspectos discursivos, identificamos uma lacuna que se apresenta como oportunidade de explorar as emoções, sentimentos e afetos associados à Reputação. Entendemos ainda que a Reputação é recursiva e permeia as relações de trocas simbólicas entre as pessoas, que vivenciam diversos aspectos sensíveis nas experiências com as organizações.

No próximo capítulo, propomo-nos a refletir sobre a abordagem da Reputação sensível, a partir do Estudo de Caso da Natura.

## 6 EM BUSCA DAS DIMENSÕES DA REPUTAÇÃO SENSÍVEL

O percurso da tese até o momento embasa a relevância de aspectos reputacionais – e sensíveis – que tendem a construir – e fortalecer – as relações entre organizações e seus públicos de interesse. Com a intenção de atender ao terceiro objetivo de revelar as aproximações das dimensões sensíveis – emoções, sentimentos e afetos – da Natura nessa construção e nesse fortalecimento, recorreremos aos pilares reputacionais, assumindo dois movimentos interpretativos e reinterpretativos (THOMPSON, 2002): primeiro, refletimos sobre a abordagem da Reputação Sensível, e, em seguida, selecionamos três entre os sete pilares reputacionais – “Liderança e Visão”, “Cidadania” e “Produtos/Serviços” – que, sob nossa perspectiva e com base nas discussões realizadas, indicam materialidades para pensarmos sobre a Reputação Sensível da Natura, considerando as dimensões propostas.

É importante mencionarmos que esse percurso foi sendo construído e reconstruído, tendo em vista os desafios que se apresentavam. Inicialmente, intencionávamos ouvir os públicos de interesse, recorrendo às plataformas digitais Facebook e Reclame Aqui da Natura. Essa intenção revelou-se frágil, pois as muitas vozes audíveis nesses espaços referiam-se a elogios e/ou reclamações a produtos, entregas, com algumas manifestações de encanto e/ou desencanto em relação à empresa. Essas constatações levaram-nos a optar pela análise dos discursos relativos aos pilares reputacionais.

Concordamos com Freitas (1999, p. 9) quando afirma que

é preciso optar e é o sentido dessa opção que registra o que existe de mais interativo entre o pesquisador e seu objeto. O conjunto das escolhas atesta que todo o trabalho de pesquisa social é também um exercício de autoconhecimento e alteridade, no qual, ao tentar revelar os eu objeto de estudo, o pesquisador revela a si próprio na intimidade da interpretação que ele formula.

Na medida em que entendemos que o nosso objeto permite leituras e releituras, a Hermenêutica em Profundidade poderia apoiar o percurso científico. Gadamer (1997) explica que a HP tem como princípio os diálogos que (re)consideram os pensamentos dos interlocutores.

Nessa linha, reiteremos que os caminhos da tese até o momento envolveram as discussões sobre a Reputação organizacional – tríade relacional entre identidades, imagens e reputação; a reflexão sobre as dimensões sensíveis – emoções, sentimentos e afetos; e a análise de rankings sobre Reputação, admiração, responsabilidade e governança. Ao nos encaminhamos à última etapa, que atende ao terceiro objetivo, que é de revelar, mediante Estudo de Caso, a materialidade das dimensões sensíveis – emoções, sentimentos e afetos – acionadas nos discursos reputacionais da Natura, destacamos que as reflexões são possíveis mediante uma avaliação criteriosa através da reconstrução da realidade cotidiana vivida pelos sujeitos, envolvendo interpretação, opiniões, crenças no seu contexto (THOMPSON, 2002). É importante, ainda, frisarmos a existência dos movimentos interpretativos/reinterpretativos que emergem nas etapas mencionadas (THOMPSON, 2002).

Relembramos ainda que a tese está amparada pelas três fases da HP – análise sócio-histórica, análise formal ou discursiva, e interpretação e reinterpretação (THOMPSON, 2002). A primeira fase da HP envolve a análise sócio-histórica que reconstrói os contextos em que ocorrem as trocas simbólicas. Na segunda fase, análise formal ou discursiva, realizamos a opção pela técnica de Análise de Discurso (ORLANDI, 2015), também selecionamos os objetos e as circunstâncias particulares para a nossa investigação, que se configuram no corpus de análise.

Em relação à técnica de pesquisa, reforçamos nossa opção pelo Estudo de Caso do tipo instrumental (STAKE, 1995). Neste momento, propomo-nos a realizar movimentos que visam refletir sobre as dimensões sensíveis acionadas pelos discursos reputacionais dos pilares da Natura, amparados pelo referencial teórico. Reiteramos que os movimentos de interpretação aconteceram durante todo o percurso da tese, entretanto, consolidam-se aqui através do Estudo de Caso. Justificamos ainda que as dimensões sensíveis acionadas pela Natura revelam, mesmo que em caráter provisório, uma intencionalidade da construção e consolidação da Reputação Sensível da empresa, por meio de elementos visíveis e invisíveis.

Cabe-nos reiterar os sete pilares e os 26 fatores que foram sistematizados mediante a revisão teórica apresentada na página 135 – Quadro 20. Na nossa visão, a legitimação da Reputação passa pelas práticas organizacionais que potencializam pilares e seus fatores, que são realizados de forma consistente e visibilizados de forma

recursiva<sup>117</sup>. Assim, uma organização, que é justa e responsável em relação à “Visão e Liderança”, por exemplo, precisa que haja o reconhecimento dos públicos sobre esse fator. Além disso, os discursos relativos aos pilares reputacionais são intencionais e reforçam/reafirmam conceitos contemporâneos ligados à sustentabilidade, amparados por uma estratégia de negócio que equilibra interesses econômicos, ambientais e sociais como valor organizacional.

Como recorte para seleção do *corpus* para análise, optamos pelos fragmentos de discursos relativos aos pilares reputacionais disponíveis e acessíveis na seção “A Natura” do portal [www.natura.com.br](http://www.natura.com.br). Como percurso e ainda atendendo ao terceiro passo, avaliamos três pilares reputacionais – “Liderança e Visão”, “Produto e Serviço” e “Cidadania”. Justificamos que “Liderança e Visão” ampara a estratégia mais global da organização, o que permite compreender quais os valores e as crenças que sustentam as suas práticas e sua visão de futuro.

A “Cidadania” se aproxima com aspectos sustentáveis, relevantes nesse estudo. Para materializar a estratégia de negócio, as organizações podem aplicar suas ideologias na elaboração de seus produtos/serviços, o que embasa o terceiro pilar eleito para nossa análise. Para esse movimento, como já mencionado, selecionamos discursos das seguintes seções do portal: Sobre a Natura (Nossa história, Relatório 2050, Relatório 2019<sup>118</sup>), Sustentabilidade (Causas e Compromissos), Iniciativas (Natura Musical, Instituto Natura, Movimento Natura) e Nossas Marcas (Ekos, Tododia e Sou Natura). Na nossa perspectiva, a triangulação entre Visão e Liderança, Cidadania e Produtos e Serviços colocam em evidência a capacidade organizacional e aproximação entre suas práticas e seus discursos.

A Análise de Discurso tem relevância fundamental, pois examina as formas simbólicas na perspectiva da sua estrutura interna do campo-objeto no seu contexto sócio-histórico (THOMPSON, 2002). Neste caso, conforme já mencionado, o campo-objeto refere-se aos discursos reputacionais desses pilares que estão disponíveis no portal. No quadro 20, recuperamos os procedimentos organizados em três etapas correlacionadas à luz da AD (ORLANDI, 2015) conforme apresentadas no capítulo 2 do presente trabalho.

---

<sup>117</sup> Repetida e dialogada.

<sup>118</sup> Adicionalmente, recuperamos uma notícia do Blog sobre o lançamento da Rede de Afeto.

**Quadro 20 - Etapas da Análise do Discurso no Estudo de Caso da Natura**

<b>Etapas da Análise de Discurso (ORLANDI, 2015)</b>	<b>Etapas do Estudo de Caso da Natura</b>
<p>1ª etapa: passagem da superfície linguística para o texto (discurso)</p> <p>Identificação das paráfrases, polissemias, relação dizer - não dizer, delimitando os significados desses dizeres.</p>	<p>Seleção dos fragmentos de discursos reputacionais sobre liderança e visão; cidadania e produtos e serviços disponíveis no portal da Natura.</p> <p>Análise descritiva dos ditos e não ditos, revelando seus possíveis significados.</p> <p>Indicação das paráfrases e polissemias a cada fragmento relativos aos pilares reputacionais que acionam ou pretendem acionar dimensões sensíveis</p>
<p>2ª etapa: passagem do objeto discursivo para a formação discursiva</p> <p>Correlação dos resultados da etapa anterior com a formação ideológica que rege as relações num dado contexto sócio-histórico.</p>	<p>Identificação das dimensões sensíveis relacionadas à cada um dos fragmentos de discursos reputacionais.</p> <p>Discussão conceitual de algumas dimensões sensíveis, que têm definição própria e merecem ser esclarecidas.</p>
<p>3ª etapa: processo discursivo e formação ideológica</p> <p>Análise do processo discursivo e sua passagem à formação ideológica</p>	<p>Interpretação e reinterpretação dos acionamentos das dimensões sensíveis relacionados aos discursos reputacionais da Natura aproximando as análises dos três pilares – liderança e visão, cidadania e produto/serviço.</p> <p>Nesse momento, as aproximações possíveis entre as polissemias e paráfrases dos três pilares, assim como discussão sobre as tipologias de discurso utilizadas pela Natura em seus discursos reputacionais.</p>

Fonte: Elaborado pela autora com base em Orlandi (2015).

Consideramos oportuno recuperar Orlandi (2015) sobre as diferentes instâncias da linguagem. É relevante darmos a devida atenção às diferentes concepções da língua, especialmente, a portuguesa falada e escrita no Brasil, pois existem diferentes níveis educacionais, que impactam na interpretação dos interlocutores que acessam o portal da Natura. Além disso, há diferentes naturezas de exterioridade, que envolvem a situação e o contexto de produção, impactando na diferença entre discursos obtidos de um Relatório Anual<sup>119</sup> e que foram enunciados no portal<sup>120</sup> na internet. Temos consciência dessas diferenças e a nossa opção é seguir o rigor científico em sua interpretação e reinterpretação, reiterando a cada fragmento qual a sua origem.

<sup>119</sup> Consideramos que um Relatório Anual tem densidade e rigor próprios de um documento que é perene.

<sup>120</sup> Pela natureza do espaço, os discursos nele podem ser alterados e têm/podem ter características efêmeras.

Em relação aos ditos e não ditos, ressaltamos que existem diferentes possibilidades de interpretação. Nesse ínterim, da mesma forma em que as imagens são compreendidas na mente de quem vê (DAMÁSIO, 2015), a interpretação de um texto ou uma foto, por exemplo, depende do repertório e da concepção de mundo individuais. Como pesquisadores, nossa atenção destaca os detalhes que podem acionar as dimensões sensíveis no interlocutor.

Ainda no quarto passo, para promovermos as discussões que materializam a nossa tese relacionada à Reputação Sensível, aproximamos a análise formal ou discursiva (THOMPSON, 2002) a fragmentos da análise textual discursiva (MORAES; GALIAZZI, 2006, p. 118), pois se trata de um processo que se inicia com a unitarização, cujos textos “podem gerar outros conjuntos de unidades oriundas da interlocução empírica, da interlocução teórica e das interpretações feitas pelo pesquisador”. Para amparar as reflexões sobre a Reputação Sensível da Natura, organizamos um meta-texto que evidencia as paráfrases e polissemias que emergem das e nas práticas discursivas da empresa que são relativas aos pilares reputacionais, cujos acionamentos revelam sua intencionalidade com vistas às dimensões sensíveis.

O movimento de interpretação e reinterpretação que compõe a terceira fase da Hermenêutica de Profundidade (THOMPSON, 2002) ocorre em todo o percurso científico da tese: inicia com a análise – desconstrução, quebra e divisão, visando ampliar o conhecimento da estrutura interna do objeto. Já a reinterpretação é síntese, integrando o conteúdo das formas simbólicas à análise do contexto de sua produção. Trata-se de uma explicação interpretativa, plausível e bem fundamentada – justificando a necessidade do referencial teórico consistente, conforme já mencionado. Na medida em que detalhamos as estratégias metodológicas, apresentamos as nossas reflexões sobre a abordagem da Reputação Sensível.

## 6.1 REFLEXÕES SOBRE A REPUTAÇÃO SENSÍVEL

A Reputação tem interfaces retroalimentadas com as identidades e imagens. Defende-se que as identidades são recursivamente autônomas-sociais (MAFFESOLLI, 2000) e resultados da síntese cultural amparada pela coexistência de unidade e diversidade, que permitem distinguir, mas não isolar as fontes biológicas,

individuais e sociais (MORIN, 2005b). Castells (2018) sugere que as identidades são construídas por processos de individualização influenciadas pelas identidades<sup>121</sup> legitimadoras, de resistência e de projeto, que estão em movimento e interdependência.

Nessa direção, as identidades também podem ser entendidas como construções simbólicas, que permitem às organizações vivenciar, ao mesmo tempo, diversas dessas identidades que estão interligadas pelo propósito consciente (ALMEIDA, 2009). As pessoas que atuam nessas organizações, igualmente, têm identidades e possuem culturas imersas de/em significados expressos pela linguagem, assim como têm vida afetiva e imaginário que se formam a partir das relações com os outros (CHANLAT, 2010). No campo das organizações, a identidade – no singular – é central às estratégias organizacionais (GAIO, 2006) e deriva da associação entre imagens, comunicação e reputação (THOMAZ; BRITO, 2010).

Relacionadas às identidades, existem as imagens que podem ser compreendidas como sentimentos carregados de múltiplos significados interpretados-reinterpretados recursivamente pelos indivíduos (NEUMEIER, 2008). Como já relatado, Santaella e Nöth (2012) afirmam que o mundo das imagens é dividido em dois domínios: representação<sup>122</sup> visual, como desenhos, pinturas, imagens *holo*, tele e cinematográficas, fotografia; e representação imaterial da mente, através de visões, fantasias, imaginações, esquemas, modelos que se apresentam como representações mentais.

Destacamos ainda a importância das sensações que designam um padrão mental, denominada por Damásio (2015) de *Qualia* da Imagem. Para o autor, existe interconexão entre os sentimentos individuais e coletivos, especialmente, sobre o passado e o futuro – esperado –, que estabelece a concepção do eu – no sentido de uma autoimagem – e a relação com os outros, que podem ser outras pessoas, outros grupos ou outras organizações. Essas sensações têm interfaces com o sensível – emoções, sentimentos e afetos – vivido pelas pessoas.

---

<sup>121</sup> Castells (2018) explica que a Identidade Legitimadora é formada por Instituições dominantes; a Identidade de Resistência constitui-se pelos atores que se encontram em posições desvalorizadas ou à margem da dominação); e a Identidade de Projeto envolve a indústria criativa e a economia compartilhada.

<sup>122</sup> Santaella e Nöth (2012) reconhecem que representação é sinônimo de signo.

A busca pela compreensão da Reputação dialoga com identidades e imagens (BUENO, 2009, 2012; ALMEIDA, 2009; IASBECK, 2007; WHETTEN; MACKEY, 2002, GOTSI; WILSON, 2001). Além disso, a Reputação sustenta-se também nas percepções dos públicos de interesse a respeito de práticas e discursos organizacionais no entorno dos seus valores e do seu propósito. Essas relações são entrelaçadas, pois as pessoas podem pertencer ao mesmo tempo a diversos grupos de interesse, experimentando diferentes imagens da organização, vivenciadas das mais variadas fontes – das quais, poucas são controladas pela organização – e constroem os modelos mentais de acordo com estilos próprios de processamento (TONI, 2009).

As experiências individuais relativas à Reputação, assim como às identidades e às imagens, justificam a relevância em compreender as suas dimensões. Nessa linha, Walker (2010) apresenta a metodologia de Avaliação Unidimensional e Multidimensional da Reputação e Coyne (2010), por sua vez, indica que a Reputação é um constructo multinível, podendo ser percebida e/ou refletida<sup>123</sup>. Já Lange *et al.* (2011) discutem a Abordagem Multidimensional da Reputação, cujo caráter nos permite entender que a Reputação tem natureza intangível de significação e construção simbólica individual em tensionamento às percepções coletivas – natureza esta que pode ser temporal e complexa.

De tal modo, na nossa visão, identidades, imagens e Reputação são percepções mentais que se configuram a partir do conhecimento, da consciência e da compreensão humana. O conhecimento chega à mente sob a forma de diversas imagens que permitem raciocínio e tomada de decisão, haja vista que consciência e emoção são inseparáveis (DAMÁSIO, 2000). A consciência é um produto da percepção e orientação no mundo externo, cuja relação é direta com o eu, dotado de memória e percepção geral do corpo e da existência, como ponto de referência (JUNG, 1997).

Na mesma linha, Ruiz (2003) acredita que o ser humano está conectado ao mundo de forma consciente, o que lhe permite alteridade e sustenta a leitura do mundo, dando sentido – subjetivo – à existência social e à realidade, apoiada pela teia de significados que constitui a identidade pessoal e social. Tanto a consciência central

---

<sup>123</sup> Capítulo 3.

que está conectada à identidade, quanto a ampliada, que está associada à criatividade, permitem a avaliação do mundo com base na própria subjetividade (DAMÁSIO, 2015).

Em relação à compressão humana, Morin (2015) pondera que os indivíduos identificam recursivamente a semelhança e diferença de si em função de aspectos ligados à sua singularidade e à cultura vivida. Reconhecer o outro – a alteridade – é um princípio inerente à condição humana no convívio social. Logo, a compreensão é relevante para a criação de vínculos com os outros, com a pluralidade desses outros, com o mundo em que o comum é a sintonia sensível das singularidades, aproximando o que é diverso (SODRÉ, 2006). Por conseguinte, concordamos com Jung (1997) que a humanidade é pautada e marcada pelo inconsciente coletivo.

A Reputação é um crédito de confiança conquistado ao longo do tempo a partir das práticas organizacionais reconhecidas pelos públicos de interesse (ALMEIDA, 2009), assim como sua legitimação perpassa pela visibilidade dos recursos físicos e/ou estratégias discursivas (RÊGO, 2010). Entendemos ainda como estruturante a abordagem tridimensional da Reputação (LANGE *et al.*, 2011) que envolve três dimensões correlacionadas: sendo conhecido(a)<sup>124</sup>, sendo conhecido(a) por algo<sup>125</sup>, e favorabilidade generalizada para sua avaliação de forma consistente.

As dimensões sensíveis que associamos à Reputação envolvem expressões e aspectos que são aproximados às emoções, aos sentimentos e/ou aos afetos/afetividades. As expressões são discursos manifestados em texto com natureza sensível, como felicidade, orgulho, tristeza, confiança ou mesmo decepção. Os aspectos, na nossa perspectiva, envolvem os discursos não ditos utilizados pelas organizações, como o uso de imagem de uma pessoa sorrindo, que pode conotar felicidade ou autorrealização, assim como uma pessoa abraçando o próprio corpo, que pode representar amor-próprio ou empoderamento. Os aspectos também podem ser manifestados pela estrutura narrativa que valoriza uma determinada prática ou um reconhecimento, como “somos uma empresa que faz parte do Sistema B”, que pode reforçar a confiança, a credibilidade ou mesmo poder. Reiteramos que a nossa

---

<sup>124</sup> Trata-se de uma medida descritiva e envolve percepção e consciência sobre atuação organizacional por parte dos seus públicos de interesse (LANGE ET AL., 2011).

<sup>125</sup> Tem relações diretas à percepção das práticas e dos resultados organizacionais que impactam no comportamento e valor atribuído pelos públicos (LANGE ET AL., 2011).

compreensão em relação às dimensões sensíveis que marcam a intencionalidade discursiva é embasada pela identificação do contexto e de seus interlocutores.

De tal modo, cabe-nos reforçar que as abordagens distinguem, mas não isolam as emoções, os sentimentos e afetos. Em relação à emoção, existem três perspectivas (SCHMIDT-ATZERT, 1985): 1) vivências subjetivas, que resultam de como as emoções afetam a vida do indivíduo; 2) reações fisiológicas, expressas pelas modificações atribuídas por estímulos externos que provocam uma reação emocional; e 3) expressão comportamental/emocional, que pode ser considerada análoga à segunda, não obstante a terceira parte da premissa de que reações emocionais – faciais – sejam independentes da situação.

Nessa direção, as emoções também são reações inatas e básicas, que podem ser entendidas como inconscientes e impulsivas (DAMÁSIO, 1996, 2000, 2012, 2015, 2018). Por outro lado, os seres sociais, ao longo da sua educação, desencadeiam suas emoções após um processo mental avaliativo voluntário e não automático, logo, existe um filtro reflexivo e avaliador que possibilita a modulação na intensidade emocional (DAMÁSIO, 2012). Sob esse aspecto, recuperamos Barbelet (1998) quando explica que a emoção é um fenômeno social significativo e resultante das relações pessoais e coletivas, que varia de sociedade para sociedade. A emoção possui aspecto duplo: por um lado, é portadora de forças externas ao indivíduo; por outro, pode ser controlada, enquanto emoção universal determinada biologicamente. Em ambos os casos, as emoções são enfatizadas como processos sociais, culturais e cognitivos (BARBALET, 1998).

Os “sentimentos secundários” ou “sentimentos de emoção secundários”, por sua vez, são aprendidos cultural e socialmente e sofrem variações ao longo das relações vividas. Como consequência, os sentimentos têm aspectos mais conscientes e variantes das emoções. Já os afetos promovem a interpretação dos fatos em forma de julgamento, materializados pelo manifesto valorativo sobre os sentimentos secundários, assim como são compostos por sentimentos – sejam eles espontâneos ou homeostáticos – que viajam ao lado das imagens e geram respostas emotivas desencadeadas por estímulos como sensoriais da qualia da imagem (DAMÁSIO, 1996).

Em relação à materialidade discursiva<sup>126</sup>, Pêcheux (2006) afirma que ocorre ao longo do próprio acontecimento, envolvendo sujeitos conscientes das “coisas-a-saber” que oferecem o sentido de realidade e participam do jogo de dominação/resistência. Consequentemente, defendemos que organizações que visam a legitimação da sua Reputação Sensível estabelecem estratégias a partir de “coisas-a-saber” que são socialmente valorizadas na atuação organizacional, como a sustentabilidade. Essas “coisas-a-saber” organizacionais são visibilizadas com dimensões sensíveis – emoções, sentimentos e afetos – em sua composição discursiva.

Nesse sentido, Bakhtin (2016) sustenta que o discurso ocorre em um contexto situacional de encontros de mundos individuais ativos ancorados por relações dialógicas. Assim, todo o discurso é dialógico, social e se apresenta como a língua em ação no intercâmbio de ideias e sentimentos (BAKHTIN, 2008). Para o autor, esses movimentos interpretativos da materialidade discursiva são realizados pelas pessoas e pelos seus sentimentos, que representam a pluralidade de olhares e vozes conectadas pelas relações (BAKHTIN, 2008).

A tecitura entre as emoções, os sentimentos e os afetos, que compõem as dimensões sensíveis que resultam na Reputação Sensível, estão encobertas por imagens, gestos e/ou estruturas narrativas que provocam construções simbólicas por parte de quem entra em contato com o discurso (rever a Figura 4, na página 39). Para determinarmos que uma dimensão sensível é emoção, sentimento e/ou afeto, ou o *complexus* no sentido em que tecido junto (MORIN, 2006), consideramos o contexto do discurso e qual a intenção de acionamento da/pela organização. As dimensões sensíveis participam do mundo das imagens e, nesse sentido, Damásio (2012) alerta que as palavras antes de serem ditas são imagens auditivas ou visuais que estão postas na consciência.

Damásio (2018) explica ainda que a consciência, responsável por sustentar a compreensão de uma imagem, é composta por dois componentes: 1) subjetividade, processo que depende da criação de uma perspectiva para as imagens na mente e o acompanhamento das imagens por sentimento; e 2) integração das experiências que promovem uma experiência mental única que, por sua vez, combina a perspectiva do

---

<sup>126</sup> Na interpretação das materialidades, de acordo com Pêcheux (2006), três fatores participam: o valor dos gestos de descrição, que se configuram na apreensão fenomenológica; todo o enunciado tem potencial para se tornar outro pós-interpretação e; identificação do contexto sócio-histórico contribui para o sentido performativo do enunciado.

organismo – local em que o indivíduo se encontra – e a contínua construção de sentimentos espontâneos provocados por imagens fundamentais (DAMÁSIO, 2018).

Compreensão e consciência incorporam emoção e sentimentos como recursos basilares da mente – e do corpo –, pois são processos individuais que podem ser sustentados pela experiência coletiva. Conforme Damásio (2018), é inerente ao processo humano apropriar-se das dimensões sensíveis ao tomar consciência sobre algo. De tal modo, as organizações produzem/promovem/articulam narrativas que possam estimular/sensibilizar/manipular a vivência e a construção simbólica a partir das dimensões sensíveis intencionalmente planejadas para aproximar da sua Reputação.

Como aprendizado do percurso, realçamos que existe sobreposição especialmente entre sentimento e afeto, tendo em vista que a segundo é marcado pela capacidade de refletir e julgar sobre algo, alguém ou algum fato. Além disso, entendemos que o afeto tem proximidade com a tomada de decisão consciente. Para justificar a nossa crença sobre as interfaces entre as dimensões, apropriamo-nos do tetragrama dialógico de interações de Morin (2005b), visto que as dimensões sensíveis são definidas a partir das relações do indivíduo consigo mesmo, com o contexto e com os grupos de referência que, em contato com outras culturas, provocam ordem/desordem causadas pela avaliação/reavaliação recursiva e uma nova ordem.

## 6.2 AS DIMENSÕES SENSÍVEIS DA REPUTAÇÃO DA NATURA

Na medida em que avançamos para o Estudo de Caso, recuperamos os movimentos já realizados: no primeiro, identificamos e analisamos, brevemente, os sete pilares reputacionais e seus desdobramentos e posteriormente, selecionamos três pilares reputacionais da Natura – “Liderança e Visão”, “Produto e Serviço” e “Cidadania” – disponíveis no portal. Esse movimento atende ao interesse de elencar como a organização os apresenta em aproximação com as dimensões sensíveis. De tal modo, como já mencionado, selecionamos fragmentos de discursos das seções do portal da Natura: Sobre a Natura (Nossa história, Relatório 2050, Relatório 2019),

Sustentabilidade (Causas e Compromissos), Iniciativas (Natura Musical, Instituto Natura, Movimento Natura) e Nossas Marcas (Ekos, Tododia e Sou Natura).

Para realizar tais movimentos, aproximamos a análise argumentativa (THOMPSON, 2002) aos elementos da análise textual discursiva (MORAES; GALIAZZI, 2006). A análise textual discursiva transita entre duas formas de análise na pesquisa qualitativa – análise de conteúdo e análise de discurso, as quais se apoiam na interpretação do significado atribuído pelo autor e de outro nas condições de produção de um determinado texto (MORAES; GALIAZZI, 2006). Entretanto, reforçamos que recorreremos a aspectos da proposta dos referidos autores e não sua abordagem na íntegra.

O primeiro pilar reputacional “Liderança e Visão” é constituído por fatores que reforçam práticas relacionadas à visão clara de futuro, liderança forte e respeitado(a), excelentes gestores e ser justa e responsável. Ou seja, esse pilar tem interfaces diretas com a atuação do CEO<sup>127</sup>. A Edelman (2020) afirma que 74% das pessoas concordam que CEOs precisam promover mudanças, sem esperar que o governo faça. Da mesma forma, consideram que os líderes devem se posicionar sobre temas que discutem formação para o trabalho do futuro, impacto da automação sobre o trabalho, utilização ética da tecnologia, diversidade, desigualdade de renda e mudança climática (EDELMAN, 2020).

Ao iniciarmos a análise de discurso da Natura relativos a esse pilar, selecionamos a narrativa sobre a “Nossa História”. A empresa teve início nos anos 1960, com a liderança de Luiz Seabra, cuja trajetória permitiu que se transformasse na maior multinacional brasileira de cosméticos (NATURA, 2021).

O texto de abertura da seção “Nossa História” esclarece que “desde então, construímos um negócio voltado à construção<sup>128</sup> do Bem Estar Bem – que se manifesta nas relações harmoniosas que um indivíduo estabelece consigo mesmo, com os outros e com a natureza” (NATURA, 2021). Esse fragmento recorre a dimensões sensíveis de sentimento que aproximam sua marca ao slogan “bem estar bem” em um movimento circular e contínuo das relações estabelecidas pela

---

<sup>127</sup> Shandwick (2020) reitera que existe forte contribuição da Reputação do CEO à empresa.

<sup>128</sup> Percebemos a repetição do verbo construir.

organização com os seus públicos, assim como pela harmonia nas relações individuais, sociais e com o meio ambiente.

A construção da narrativa da Natura envolve mulheres sobremaneira negras ou pardas, que estão normalmente sozinhas e felizes. Ao longo da nossa análise, entendemos que existe intencionalidade de/em personificar a marca a partir dessas mulheres, que igualmente são consideradas minorias. Para materializar nossa afirmação, destacamos que a mulher escolhida para narrar a “Nossa História” é justamente uma mulher negra (FIGURA 56).

**Figura 56** - Capa da seção “Nossa História”



Fonte: Natura (2021).

Chamamos a atenção que a mulher negra está sorrindo de olhos fechados com roupa branca, cuja cor está em sintonia com a marca da organização – igualmente branca. Os braços estão abertos possivelmente saudando/reverenciando a natureza à sua frente, representada por uma mata ampla que pode lembrar a Amazônia. Justificamos que a intencionalidade discursiva elucida a relação harmoniosa da mulher em sintonia com a natureza. Entendemos que essa narrativa sugere dimensões sensíveis relacionadas aos sentimentos de paz – marcadas pela cor branca – e tranquilidade, assim como afetos relacionados à harmonia – relações harmoniosas.

Tal narrativa atende ao interdiscurso relacionado à valorização das minorias. O estudo “O mercado da maioria<sup>129</sup> – periferia e diversidade como estratégia de negócio” realizado pelo Instituto Locomotiva (2020), em parceria com a Central única de Favelas e a UNESCO no Brasil, indica que, dos 210 milhões de brasileiros, 118

---

<sup>129</sup> A pesquisa foi realizada pelo Instituto Locomotiva com 1.534 brasileiros maiores de 16 anos entre os dias 26 e 28 de junho de 2020 em 72 cidades de todos os estados do país (INSTITUTO LOCOMOTIVA, 2020).

milhões são negros, 108 milhões são mulheres, 165 milhões são da periferia – classes C, D e E –, 15 milhões são homossexuais, e 12 milhões são pessoas portadoras de deficiência. Os dados da pesquisa ainda revelam que 80% da população são mulheres, negros e classes CDE, que concentram 8% da intenção de compra do Brasil (INSTITUTO LOCOMOTIVA, 2020). Porém, 70% dos brasileiros acreditam que as marcas se aproveitam do combate ao preconceito apenas para fazer propaganda, mas não tem ações concretas contra essa realidade (INSTITUTO LOCOMOTIVA, 2020). Outro dado que destacamos é que 98% dos consumidores não comprariam de uma empresa que de alguma forma não respeita a diversidade e 84% preferem marcas que apoiam causas em prol da diversidade racial (INSTITUTO LOCOMOTIVA, 2020).

O bem-estar é considerado um sentimento de fundo que não tem origem nos estados emocionais, pois não é extravasado, apenas sentido sutilmente, e trata da sensação de sentir a própria vida, como o estado do corpo entre as experiências emocionais (DAMÁSIO, 2012). O conhecimento de si mesmo atrelado ao bem-estar é baseado em crenças, valores, conhecimento técnico e/ou relacional ancorados na cultura, em uma combinação complexa individual e coletiva que se auto-organiza a partir das relações sustentadas pela compreensão humana consciente (MORIN, 2005b; DAMÁSIO, 2017) e/ou inconsciente (JUNG, 1997).

Na visão da Natura, o bem-estar aproxima-se de aspectos sustentáveis, pois “estar bem é a relação empática, bem-sucedida, prazerosa do indivíduo com o outro, com a natureza da qual faz parte, com o todo” (NATURA, 2021). Observamos que a Natura explora literalmente a explicação do bem-estar associado à sua marca.

As contribuições de Diener (1984), apesar da data da sua obra, são oportunas pelo fato de agrupar as definições de bem-estar subjetivo e felicidade em três categorias: a primeira concebe o bem-estar mediante critérios externos, tais como virtude ou santidade, assim a felicidade não é pensada como um estado subjetivo, mas como dispor de alguma qualidade desejável.

A segunda categoria investiga os questionamentos sobre o que leva as pessoas a avaliar suas vidas em termos positivos, determinada pelo conceito de vida feliz (DIENER, 1984). A terceira categoria pondera a preponderância do afeto positivo sobre o negativo (DIENER, 1984). Para o autor, existem ainda três aspectos do bem-estar subjetivo: 1) subjetividade, em que o bem-estar reside dentro da experiência do

individual; 2) bem-estar justifica-se pela presença de fatores positivos; e 3) bem-estar inclui uma medida global, no sentido de uma visão íntegra do indivíduo no seu contexto social, ao invés de somente uma medida limitada de um aspecto da vida (DIENER, 1984). Reconhecemos que bem-estar é um sentimento secundário (DAMÁSIO, 2012) que dialoga com outro sentimento importante para as pessoas viverem em harmonia e paz, que é a felicidade.

Em relação à Análise de Discurso (ORLANDI, 2015), a Natura se apropria de polissemias e paráfrases relacionadas à sua atuação sustentável. No caso da polissemia, ressalta-se o fragmento “construímos um negócio voltado à construção do Bem Estar Bem” (NATURA, 2021), que atende às questões econômicas da organização. E, para a paráfrase, destaca-se “Bem Estar Bem – que se manifesta nas relações harmoniosas que um indivíduo estabelece consigo mesmo, com os outros e com a natureza”, ao valorizar as questões sociais e ambientais, formando o tripé da sustentabilidade (ELKINGTON, 1998).

Frisamos a intencionalidade da Natura em deslocar e aproximar a interpretação do interlocutor para dimensões sensíveis de sentimento, conforme já esclarecido, com a expressão “bem estar bem”. No tocante à tipologia, a Natura recorre à ludicidade, pois sua polissemia aberta e os interlocutores se expõem aos efeitos dessa presença, não regulando sua relação com os sentidos.

Tal narrativa discursiva – imagem/texto – encontra-se expressa nos valores e nas crenças da Natura, em seu Relatório de 2019.

A vida é um encadeamento de relações. Nada no universo existe por si só, tudo é interdependente. Acreditamos que a percepção da importância das relações é o fundamento da grande revolução humana na valorização da paz, da solidariedade e da vida em todas as suas manifestações. A busca permanente do aperfeiçoamento é o que promove o desenvolvimento dos indivíduos, das organizações e da sociedade. O compromisso com a verdade é o caminho para a qualidade das relações. Quanto maior a diversidade das partes, maior a riqueza e a vitalidade do todo. A busca da beleza, legítimo anseio de todo ser humano, deve estar liberta de preconceitos e manipulações. A empresa, organismo vivo, é um dinâmico conjunto de relações. Seu valor e sua longevidade estão ligados à sua capacidade de contribuir para a evolução da sociedade e seu desenvolvimento sustentável (RELATÓRIO ANUAL NATURA, 2019, p. 5).

A afirmação “Quanto maior a diversidade das partes, maior a riqueza e a vitalidade do todo. A busca da beleza, legítimo anseio de todo ser humano, deve estar liberta de preconceitos e manipulações” (NATURA, 2019) desvela e revela a

intencionalidade em aproximar – e propor – discussões sociais associadas às minorias. Essa diversidade valorizada pela Natura promove sua riqueza e sua vitalidade – no sentido de longevidade, de uma visão de longo prazo. Tal repertório colaborativo e conectado às pessoas e ao contexto reforça dimensões sensíveis de sentimentos de ressentimento positivo e de afetos como força, poder, justiça e responsabilidade frente ao seu papel no desenvolvimento sustentável.

Na medida em que a Natura valoriza a diversidade, a organização está aproximando-se do interdiscurso social que vigora em uma das discussões atuais. De acordo com a McKinsey (2020), mediante seu estudo sobre o estado da diversidade corporativa na América Latina<sup>130</sup>, indicou possíveis correlações e vínculos entre a existência de diversidade na gerência sênior e a saúde e performance das empresas. Além disso, o compromisso com a diversidade está correlacionado com resultados positivos (MCKINSEY, 2020). Outro dado interessante da referida pesquisa é que as empresas percebidas pelos funcionários como comprometidas com a diversidade têm maior probabilidade de colher benefícios significativos.

Essa percepção dos funcionários revelou a probabilidade 80% maior de concordarem que seus líderes promovem confiança e diálogo aberto, e probabilidade 73% maior de relatar uma cultura de liderança em prol do trabalho em equipe, que afeta positivamente a forma como as pessoas se comportam (MCKINSEY, 2020). O estudo evidenciou ainda que as mulheres e grupos minoritários continuam consideravelmente sub-representados nas posições de liderança das empresas latino-americanas (MCKINSEY, 2020).

Os dados da pesquisa da McKinsey (2020) aproximam-se das discussões do estudo Global da PWC (2020) sobre diversidade e inclusão<sup>131</sup>, cujo destaque

---

<sup>130</sup> Estudo realizado em 2020 com de cerca de 700 empresas de capital aberto abrangendo todas as principais indústrias sediadas no Brasil, Chile, Peru, Argentina, Colômbia e Panamá. Esses dados foram filtrados de uma amostra maior para garantir que apenas empresas com dados financeiros e sobre gênero completos fossem incluídas no conjunto de dados analisados. Uma extensa pesquisa com 3.900 funcionários em vários níveis, de mais de 1.300 das maiores empresas na região, criando um entendimento holístico da diversidade sob a perspectiva dos funcionários. As empresas incluídas na pesquisa tinham mais de 500 funcionários. O Índice de Saúde Organizacional (OHI, na sigla em inglês), um banco de dados proprietário da McKinsey, baseado em pesquisas com cerca de 60.000 funcionários de 40 empresas na América Latina, bem como nosso conjunto de dados globais de 5 milhões de pesquisas em 100 países. Entrevistas aprofundadas com mais de 30 executivos seniores de empresas líderes na América Latina.

<sup>131</sup> A pesquisa foi realizada com 25 indústrias, em 40 países, com 3 mil participantes, sendo que desses existem lideranças de negócios, de RH, empregados e coordenadores de diversidade e inclusão em 2019.

evidencia que empregados, clientes e investidores passam a exigir que as organizações tenham sua atuação pautada em valores relacionados à equidade e inclusão. Como resultado, 76% das participantes da pesquisa afirmam que o tema é um valor ou uma prioridade e 33% concordam que a diversidade é uma barreira de avanço da empresa (PWC, 2020). Novamente, as narrativas da Natura que empoderam e valorizam a diversidade são interdiscursos relacionados à temática que está no agendamento social.

Entre as dimensões sensíveis que acreditamos serem acionadas, ressalta-se o Ressentimento Ativo (BARBELET, 1998) que, de acordo com o autor, é de um sentimento importante em uma sociedade de classe caracterizada pela mobilidade horizontal e vertical, que promove a transformação. Meltzer e Musolf (2002) explicam que esse ressentimento ativo promove a mudança do contexto social como uma fonte potencial e possível de ação individual e coletiva.

Ainda considerando o fragmento do relatório, “o compromisso com a verdade é o caminho para a qualidade das relações”, identificamos a intencionalidade em aproximar-se da verdade, do legítimo e da confiança, que igualmente é um afeto. Almeida (2009) defende que a Reputação é um crédito de confiança – às imagens – adquirido através de ações ao longo do tempo, estando associada ao nome, à familiaridade, à credibilidade e ao reconhecimento nas relações com públicos de interesse. O afeto, por outro lado, de acordo com Damásio (2017), engloba todos os sentimentos possíveis como aprender, julgar, decidir, planejar, recordar, imaginar, raciocinar, dentre outros.

A Natura (2019) reforça que o “seu valor e sua longevidade estão ligados à sua capacidade de contribuir para a evolução da sociedade e seu desenvolvimento sustentável”. O valor e a longevidade têm uma dupla interpretação, pois ambos podem ser percebidos tanto como aspectos financeiros do negócio, quanto sociais. No primeiro caso, o valor pode ser aproximado ao afeto da admiração e poder.

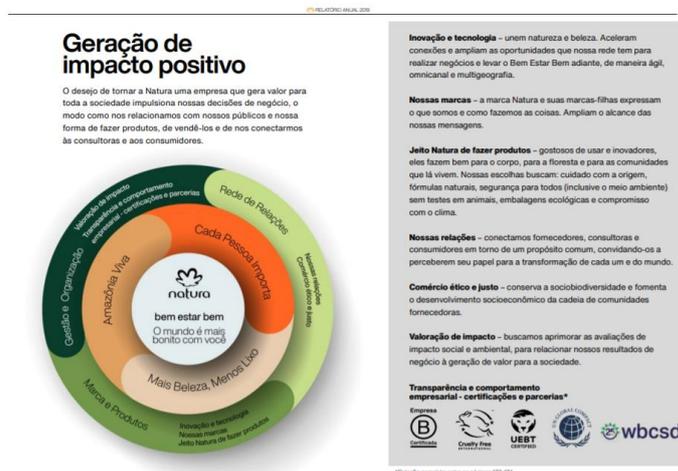
Na medida em que evidenciamos as polissemias e paráfrases, esclarecemos que a Natura reforça sua atuação sustentável. No caso da paráfrase, o fragmento “Seu valor e sua longevidade estão ligados à sua capacidade de contribuir para a evolução da sociedade e seu desenvolvimento sustentável” (NATURA, 2019) atende às questões econômicas da organização. A polissemia materializa intencionalidades relativas à sua atuação junto à sociedade como no fragmento: “Quanto maior a

diversidade das partes, maior a riqueza e a vitalidade do todo. A busca da beleza, legítimo anseio de todo ser humano, deve estar liberta de preconceitos e manipulações. A empresa, organismo vivo” (NATURA, 2019).

No tocante à tipologia, a Natura recorre à ludicidade, com polissemia aberta. É o caso do trecho “Acreditamos que a percepção da importância das relações é o fundamento da grande revolução humana na valorização da paz, da solidariedade e da vida em todas as suas manifestações” (NATURA, 2019). E, ao mesmo tempo, mostra-se autoritária, como na sentença: “O compromisso com a verdade é o caminho para a qualidade das relações” (NATURA, 2019).

Para a presente análise, também julgamos relevante observarmos trechos do “Relatório 2019” relativos aos 50 anos. A empresa afirma que o ano de 2019 foi “marcado por conquistas importantes em seu esforço para gerar impacto positivo nas esferas econômica, ambiental e social” (NATURA, 2019, p. 22). Para reforçar a sua geração de impacto positivo, a Natura apresenta um diagrama, que pode ser aproximado do “Círculo Dourado” (SINEK, 2018), conforme a figura 57.

**Figura 57 - Geração de impacto positivo**



Fonte: Relatório Natura (2019, p. 43).

O diagrama em formato circular (FIGURA 57) sugere que todos os elementos da sua composição têm mesmo peso à organização e colaboram para a entrega de propósito – o porquê – da Natura, que é “O mundo é mais bonito com você”. Em aproximação a esse propósito, a empresa evidencia suas causas, que podemos aproximar do “Como” (SINEK, 2018) – “Amazônia Viva”, “Mais Beleza, Menos Lixo” e

“Cada Pessoa Importa”. A materialização da entrega de valor ocorre mediante “o que é”, que estão amparados pelas marcas e produtos, gestão e organização e rede de relações. Esse modelo visual se aproxima da proposta de Sinek (2018), cujo propósito é amparado pelo círculo dourado – o porquê, o que é e como faz –, como uma proposta que mobiliza as pessoas através da inspiração a desenvolver suas ideias, ideais e visão, transformando planos em resultados efetivos.

Sob o título “Geração de impacto positivo”, a Natura (2019) declara o

desejo de tornar a natura uma empresa que gera valor para toda a sociedade impulsiona nossas decisões de negócio, o modo como nos relacionamos com nossos públicos e nossa forma de fazer produtos, de vendê-los e de nos conectarmos às consultoras e aos consumidores.

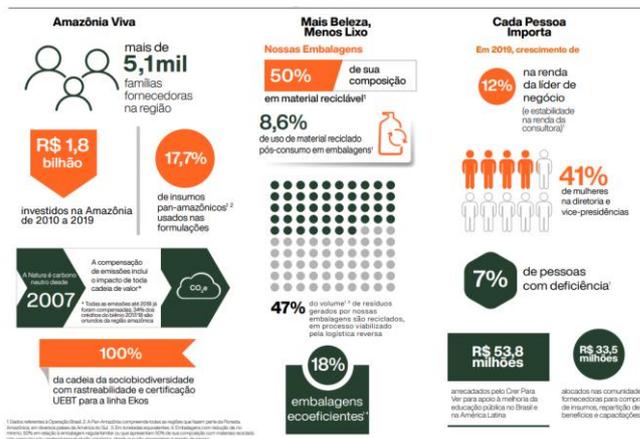
Lembramos que, para Almeida (2009), as identidades organizacionais podem ser entendidas como construções simbólicas, que permitem vivência, ao mesmo tempo, de diversas identidades interligadas pelo propósito consciente. Essas construções ocorrem na combinação de diversas identidades interligadas à Natura que são reveladas nesse fragmento discursivo. Para a empresa, a inovação e impacto positivo têm relação de causa e efeito.

De acordo com Elkington (2004), empresas de alto impacto são chamadas de “*honeybees*” – abelhas, em inglês –, pois são regenerativas com retornos crescentes. Para o autor, as principais características da abelha corporativa incluem: um modelo de negócio sustentável, embora baseado na inovação constante; um conjunto claro e princípios baseados na ética; uma gestão estratégica sustentável dos recursos naturais; sociabilidade e evolução de parcerias consistentes; uma produção sustentável de recursos naturais, humanos, sociais, institucionais e capital cultural; e uma capacidade de moderar os impactos das lagartas corporativas em seu abastecimento (ELKINGTON, 2004).

Em relação às dimensões sensíveis, a Natura recorre à expressão desejo – que poderia ser substituída pelo sentimento de ambição – e aciona afetos como confiança e força. Reiteramos que a confiança é amparada ainda pelas certificações e parcerias, entre outras que são apresentadas em diversos espaços do portal. Weber Shandwick (2020) explica que, entre os 10 indicadores para monitorar a reputação, prêmios e rankings têm 37% na visão dos CEOs ouvidos na pesquisa. Adicionalmente, como

forma de valorizar a prática organizacional, a Natura apresenta seus resultados relacionados às “nossas causas” (FIGURA 58).

**Figura 58 - Infográfico dos resultados das nossas causas**



Fonte: Relatório 2019 Natura (2019, p. 45).

A Natura explica que sua atuação sustentável tem três grandes temas: “Amazônia Viva”; “Mais Beleza, Menos Lixo”; “Cada Pessoa Importa” – que fazem parte do como do propósito (FIGURA 58). Essa abordagem se aproxima – novamente – do modelo “*triple bottom line*” (ELKINGTON, 1998), pois articula o balanceamento entre interesses econômicos, mediante a geração de renda e economia da “floresta em pé” (expressão da Natura); ambientais, através do desmatamento zero, refis, plásticos e reciclagem de material pós-consumo; assim como sociais, a partir da valorização e do desenvolvimento das pessoas, da diversidade e da educação.

De acordo com López, Garcia e Rodriguez (2007), o sucesso das empresas passa por uma agenda definida pela integração de conceitos como qualidade gerencial, preocupação com o meio ambiente, reputação da marca, lealdade dos consumidores, ética corporativa e retenção de talentos. Percebemos que uma das formas que a Natura reitera sua força e seu poder é mediante números enunciados em seu site: “chegamos a mais de 100 milhões de consumidores por meio de diversos canais. O principal deles é a venda direta da empresa, que conta com cerca de 1,7 milhão de consultoras no Brasil, na Argentina, no Chile, na Colômbia, no México e no Peru” (NATURA, 2021).

Em relação às dimensões sensíveis manifestadas pela Natura na figura 58, destacamos os afetos poder, força, orgulho, assim como potência, que são enaltecidos por números como “mais de 5,1 mil famílias fornecedoras”, “R\$ 1,8 bilhão investidos na Amazônia de 2010 a 2019”, “R\$ 53,8 milhões arrecadados pelo Crer Para Ver para apoio à melhoria da educação pública no Brasil e na América Latina”, assim como “R\$ 33,5 milhões alocados nas comunidades fornecedoras para compra de insumos, repartição de benefícios e capacitações”, e “Em 2019, crescimento de 12% na renda da líder de negócio (e estabilidade na renda da consultora)” (NATURA, 2019).

Além disso, a Natura mostra-se responsável quando reitera seu compromisso com a natureza. Em relação às dimensões sensíveis acionadas neste caso, destacamos a confiança, o orgulho e a legitimidade, que são amparados por números imponentes e coletivos, que reiteram sua atuação sustentável ao mesmo tempo em que reforça o reconhecimento e a força.

De tal modo, ao enfatizar que o desenvolvimento sustentável impacta nas pessoas, reafirma – e valoriza – a certificação B da empresa, pois declara que houve redefinição da sua noção de sucesso nos negócios, inovação, velocidade e capacidade de crescimento em um movimento em torno da comunidade – dos *stakeholders*. Como já mencionado. A proposta dessas empresas que recebem essa certificação justifica que é mais necessário fazer o que é melhor para o mundo do que ser a melhor empresa do mundo (HONEYMAN, 2017). O valor das pessoas para estratégia organizacional é ponderado por Chanlat (2010) quando defende que a prática da gestão é fruto de relacionamentos, experiências e conjunto de significados vivenciados.

Como estratégia discursiva de reforço sobre sua atuação, a Natura (2019) afirma:

acreditamos que somos parte de um ecossistema de relações. Uma rede que, se em equilíbrio, poderá contribuir para a evolução da sociedade e impulsionar seu desenvolvimento sustentável. Nosso objetivo é concentrar esforços em cinco públicos: consumidores; consultoras e consultores; colaboradores; comunidades e fornecedores (NATURA, 2019).

A empresa, portanto, se coloca como parte de um ecossistema que pode contribuir ao desenvolvimento sustentável, se estiver em equilíbrio com as pessoas que fazem parte das suas relações: consumidores, consultoras e consultores,

colaboradores, comunidades e fornecedores. Esse olhar vai ao encontro da perspectiva de Toni (2009), pois as pessoas podem pertencer ao mesmo tempo a diversos grupos de interesse – clientes, concorrentes, fornecedores, colaboradores e poderes públicos – e formam, cada uma na sua individualidade e segundo crenças culturais de seus grupos de referência – categoria profissional, classe social, cultura da região em que habitam –, imagens próprias da organização, de suas marcas e de seus produtos.

As identidades modificam-se durante toda a existência da organização. Essa narrativa pode despertar dimensões sensíveis de sentimento de bem-estar, pois recorre, mesmo que condicionalmente, à expressão equilíbrio, que aciona afetos de harmonia e confiança em um mundo melhor. Além disso, em relação à pressão externa para uma atuação ativa das organizações, de acordo com a Edelman (2021), 73% dos consumidores e 71% dos empregados acreditam que têm poder de forçar as empresas a mudar.

Os discursos da Natura tentam aproximar a organização do capitalismo consciente (SISODIA, 2009), tendo em vista que a sua filosofia empresarial evidencia a preocupação com a sociedade e o meio ambiente. A empresa visibiliza seu propósito como forma de gerar valor aos seus públicos de interesse a partir de sistemas de troca e integração (SISÓDIA, 2009). Kaufmann (2016) explica que o caráter modelizante sustentável torna algumas organizações como referência – em relação às demais – e com posição de autoridade e detentoras de poderes, econômicos, simbólicos e políticos, acionados em seus discursos, que são afirmados e reconhecidos recursivamente. Além disso, tal narrativa associada à responsabilidade socioambiental atende às demandas atuais de valorização do meio ambiente como premissa de gestão valorizada pelas pessoas que têm cobrado protagonismo em assuntos de interesse público. Recuperamos o estudo global “Fjord Trend 2020”, realizado pela Accenture (2021), em que explica que investidores, consumidores e colaboradores estão pressionando as organizações para que “respondam à transformação dos valores sociais, às preocupações sobre mudanças climáticas e recursos naturais finitos e às instabilidades econômica e política”.

Na medida em que evidenciamos as polissemias e paráfrases, esclarecemos que a Natura reforça sua atuação sustentável em aproximação com a geração de impacto positivo. No caso da paráfrase, destaca-se o fragmento “acreditamos que somos parte de um ecossistema de relações. Uma rede que, se em equilíbrio, poderá

contribuir para a evolução da sociedade e impulsionar seu desenvolvimento sustentável” (NATURA, 2021), que atende às questões econômicas da organização. A polissemia materializa intencionalidades relativas à sua atuação junto às pessoas: “Nosso objetivo é concentrar esforços em cinco públicos: consumidores; consultoras e consultores; colaboradores; comunidades e fornecedores” (NATURA, 2021). A Natura recorre à tipologia autoritária, pois sua polissemia é contida pela organização, pois a produção textual deixa evidente quais são os públicos priorizados pela organização.

No fragmento da “Nossa História”, é abordada a razão de ser da empresa:

é criar e comercializar produtos e serviços que promovam o bem-estar/estar bem. Bem-estar é a relação harmoniosa, agradável, do indivíduo consigo mesmo, com seu corpo. Estar bem é a relação empática, bem-sucedida, prazerosa, do indivíduo com o outro, com a natureza da qual faz parte, com o todo (RELATÓRIO NATURA, 2019, p. 4).

Existe uma mescla de dimensões nesse discurso. A Natura aciona emoções quando usa “agradável” e “prazer”, ao mesmo tempo em que desperta sentimentos de bem-estar e empoderamento, e afetos com empatia, harmonia e orgulho. É importante salientar que essas aproximações nas dimensões sensíveis valorizam as diversas instâncias da experiência das pessoas com os seus produtos, já que a frase justifica a razão de ser da empresa – “é criar e comercializar produtos e serviços que promovam...”. Em outras palavras, a Natura só existe e pode fazer o seu papel social se os seus produtos forem comercializados.

As paráfrases valorizam os sentimentos de bem-estar, assim como aproximam-se de aspectos mais inconscientes de emoção com as expressões “harmoniosa” e “agradável”: “produtos e serviços que promovam o bem-estar/estar bem. Bem-estar é a relação harmoniosa, agradável, do indivíduo consigo mesmo, com seu corpo” (NATURA, 2019). Em relação à polissemia, a Natura frisa sua atuação sustentável quando novamente afirma: “Estar bem é a relação empática, bem-sucedida, prazerosa, do indivíduo com o outro, com a natureza da qual faz parte, com o todo” (NATURA, 2019). Em relação à tipologia discursiva, a Natura se apropria do lúdico, pois tem polissemia aberta e não existe uma regulação explícita de sentidos.

Na sequência, selecionamos os fragmentos discursos sobre os eventos que marcaram o cinquentenário. Um deles foi a exposição “Rede de Afeto: os 50 anos da Natura” (FIGURA 59), que segundo o relatório, foi “inaugurada no mês de agosto

(2019) em nossa unidade de Cajamar (SP). Interativa, a instalação retrata os principais marcos e movimentos de nossa história, que teve início em 1969” (NATURA, 2019).

**Figura 59 - Rede de Afeto**



Fonte: Relatório Natura (2019, p. 29).

Interessante refletirmos que a Natura justamente nomeia a sua rede – de pessoas – com a palavra afeto para marcar a sua exposição dos 50 anos. Em matéria no Blog (NATURA, 2019), a empresa convida a todos para participarem da “rede digital de afeto”. E o banner conceitual da notícia se aproxima do conceito “Mundo mais bonito com você”, conforme na figura 60.

**Figura 60 - Foto em destaque da notícia sobre a rede de afeto**



Fonte: Blog da Natura (2019).

Novamente, recorrendo à imagem de uma mulher negra (FIGURA 60), a Natura explica que os interessados deveriam preencher um formulário no próximo portal<sup>132</sup>

<sup>132</sup> O site ficou disponível por um tempo: <http://natura50anos.net/br/home>

com seus dados pessoais, indicando sua relação com a empresa – se é consultora de beleza, colaborador, parceiro ou fã/consumidor – e “seus propósitos por um mundo mais bonito”, que poderiam ser Amazônia, educação, diversidade ou respeito aos animais. Na última etapa, as pessoas precisavam relatar quais os sentimentos que movem sua vida: amor, cuidado, alegria, gratidão e admiração (NATURA, 2019). Chama-nos a atenção como a empresa apresenta a iniciativa: “Natura 50 anos: você faz parte dessa potente rede de afeto”. E a linha de apoio do texto do blog reforça: “somos feitos de gente! E essa rede viva de afeto é expressão maior do bem estar bem e da nossa busca por um mundo mais bonito”, pois “a Natura é mais bonita com você” (NATURA, 2019).

Nesse momento, entendemos que a empresa recorre às dimensões sensíveis de sentimentos relativos à nostalgia e bem-estar, e de afetos relacionados à potência, ao orgulho, à admiração e à confiança a uma empresa que promove um mundo mais bonito – com os seus produtos – e através da relação com as pessoas. Em relação à paráfrase, a Natura reitera a sua rede de relações em aproximação ao bem-estar: “Somos feitos de gente! E essa rede viva de afeto é expressão maior do bem estar bem e da nossa busca por um mundo mais bonito” (NATURA, 2019). Na medida em que quer sublinhar sua força e sua potência, recorre à polissemia “Natura 50 anos: você faz parte dessa potente rede de afeto” (NATURA, 2019). As tipologias polêmicas e lúdicas são aproximadas pelo convite à participação, ao mesmo tempo em que permite a reflexão, não regulando os sentidos de quem lê o texto ou mesmo participa da ação.

Ao demonstrar sua visão de longo prazo, a Natura dispõe de um relatório denominado “Visão 2050”, em que a empresa explica que “Somos todos, indivíduos, empresas, cidades, países, construtores do século XXI: este é o nosso privilégio. Sentir, pensar e agir sistemicamente, respeitando a vida em todas suas dimensões: este é nosso dever. E isto é Sustentabilidade”. Assim como reafirma o propósito da sua existência:

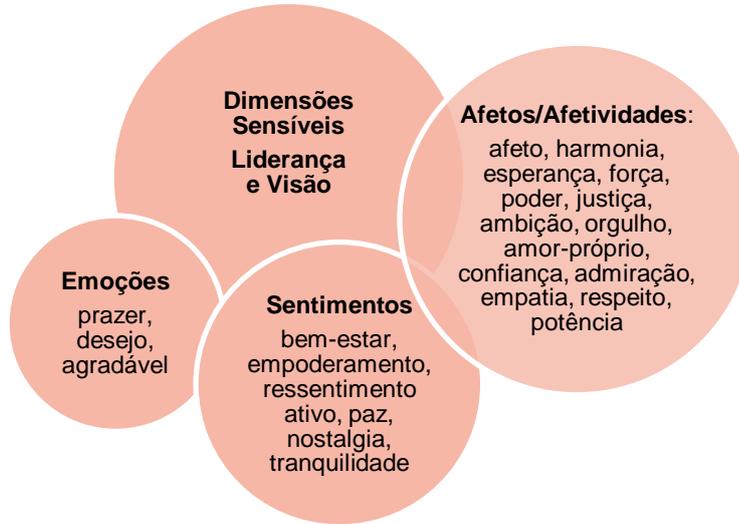
A existência da Natura deve ajudar a tornar o meio ambiente e a sociedade melhores. O que entendemos por impacto positivo? Isso significa que devemos promover o bem social, ambiental, econômico e cultural, indo além de reduzir e neutralizar os impactos negativos gerados por nossas atividades (NATURA, 2021).

Reconhecemos a busca por uma narrativa de sustentabilidade amparada pelo relacionamento como uma forma de interdiscurso que valoriza as pessoas: “Somos todos, indivíduos, empresas, cidades, países, construtores do século XXI: este é o nosso privilégio”. Essa abordagem conecta-se com a abordagem de Castells (2018), quando o autor argumenta que as identidades – que podemos aplicar aos discursos da Natura como as identidades dos indivíduos, das empresas, das cidades e dos países – são fontes de significado para eles próprios a partir de relações com história, biologia, instituições produtivas e reprodutivas, pela memória e pelo imaginário. Nesse sentido, as identidades constituem-se em fonte de significado para os próprios participantes sociais e são construídas por um processo de individualização impactado pela influência de instituições dominantes (CASTELLS, 2018). A valorização do seu propósito é uma forma de enaltecer a sua Reputação.

Os discursos do portal da Natura são ancorados por e com a filosofia do Sistema B, como observamos no trecho: “tornar o meio ambiente e a sociedade melhores” (NATURA, 2021). A organização desvela as dimensões sensíveis de afeto, de confiança e de respeito, ao mesmo tempo em que promove ressentimento ativo – que é um tipo de sentimento. Esses argumentos dialogam com o propósito do Sistema B, reiterando as polissemias que valorizam a preocupação socioambiental da empresa. Em relação às tipologias, a Natura recorre ao lúdico, tendo em vista sua polissemia aberta.

Para interpretarmos as dimensões sensíveis em relação ao pilar Liderança e Visão, propomos um esquema visual (FIGURA 61) que visibiliza as emoções, os sentimentos e afetos – sob nossa perspectiva – presentes nos discursos da Natura.

**Figura 61** - Dimensões sensíveis do pilar reputacional “Liderança e Visão”



Fonte: Elaborada pela autora com base nos discursos da Natura (2019, 2021).

As dimensões sensíveis do pilar “Liderança e Visão” (FIGURA 61) materializam nossas crenças de que existe intencionalidade da Natura em acionar emoções, sentimentos e afetos nos seus interlocutores. O uso de repetições – polissemias e paráfrases – acerca do desenvolvimento sustentável em aproximação com o poder das relações entre e com as pessoas é articulado com aspectos e expressões sensíveis que valorizam, mesmo que de forma velada, o sensível que envolve a reputação. Destacamos a exploração maior de afetos, inclusive, com o termo constante no nome do projeto que comemora seus 50 anos. Os afetos estão associados à capacidade de refletir, julgar, avaliar algum fato, objeto e/ou discurso. Além disso, o afeto recorre à consciência, que apoia tomadas de decisões.

Na medida em que realizamos a análise das dimensões sensíveis de “Liderança e Visão”, nos encaminhamos para o segundo pilar, o da “Cidadania”, cuja essência se dedica a realizar o propósito da organização junto à sociedade e ao meio ambiente.

O pilar reputacional “Cidadania” é constituído por fatores como responsabilidade social com a comunidade e o meio ambiente, apoio às causas sociais, compromisso com o país e com o desenvolvimento do setor e dialoga com aspectos sustentáveis organizacionais, atendendo, especialmente, a questões sociais e ambientais. A pesquisa da Edelman (2020, p. 59) destaca que 81% dos brasileiros acreditam que uma empresa pode ter lucros, ao mesmo tempo, que melhora as

condições das comunidades onde tem sede. O estudo da Merco (2020) sobre responsabilidade social, igualmente, indica dois valores centrais relativos às questões ambientais: compromisso com o meio ambiente e mudanças climáticas.

Reconhecemos a aderência estratégica entre o propósito organizacional e as práticas cidadãs da Natura. Nesse pilar, consideramos a aba “Nossas Causas” (FIGURA 62) – nomeadamente, “Amazônia Viva”, “Mais Beleza, Menos Lixo” e “Cada Pessoa Importa”, que estão pautados no propósito da organização.

**Figura 62 - Nossas Causas**



Fonte: Relatório Anual Natura (2019, p. 41).

Em relação à figura 62, destacamos que as imagens valorizam a Amazônia, com uma foto de mata fechada; a preservação do meio ambiente a partir dos sacos plásticos coloridos<sup>133</sup>, com o slogan “mais beleza, menos lixo”; e a presença humana, reiterando que cada pessoa importa. Em relação à cidadania, Zadel (2004) explica os estágios<sup>134</sup> para se tornar um cidadão corporativo sustentável. A Natura pode ser considerada no “estágio civil”, pois promove a participação da sua indústria em questões ligadas à responsabilidade corporativa, ampliando seu valor econômico de longo prazo e obtendo ganhos vindos da ação coletiva (ZADEL, 2004). O repertório está alinhado com o contexto contemporâneo, cuja valorização das pessoas é sinal

<sup>133</sup> Lembramos que a sacola da Natura é de papel *kraft*.

<sup>134</sup> Os outros estágios são: defensivo, que visa se defender contra-ataques à sua reputação, impactar as suas vendas. Conformidade, pois existe a adoção de uma nova política visível, em função dos custos de negócio. Gerencial, cuja avaliação indica que as ações dos primeiro e segundo estágios são insuficientes e incorpora questões sociais. Estratégico, revisão para lidar com práticas responsáveis, buscando obter vantagens sob a concorrência, visando sucesso em longo prazo.

de uma empresa cidadã e humanizada. Destacamos que o estágio em que a Natura se encontra foi pautada por uma estratégia longa, que culmina em discursos que atendem às necessidades de reconhecimento sustentável. Esse percurso organizacional também pode ser entendido como um interdiscurso social e ideológico amparado pela cobrança dos públicos por posturas mais cidadãs.

No percurso de análise, cabe-nos evidenciar a narrativa discursiva das “Nossas Causas”, disponível no Relatório Anual 2019:

Queremos que nossas marcas atuem para ampliar a consciência de consultoras e consumidores e nos ajudem a mobilizar nossa rede de relações para construir uma sociedade mais sustentável e mais bonita. Como definimos? Elencamos necessidades da sociedade que a partir do nosso modelo de negócios podemos ajudar a solucionar. Usaremos o nosso negócio e as nossas conexões para gerar transformação em temas de interesse público. Essa preocupação faz parte da nossa trajetória, está expressa em nossa Essência e na crença no Bem Estar Bem. Atuamos e monitoramos os resultados constantemente e agora alinhamos essas ações em torno de três eixos para ampliar o engajamento e a mobilização que geramos nesses temas. Assim, aumentamos a força de transformação do nosso modelo de negócios (RELATÓRIO ANUAL NATURA, 2019, p. 41).

Ao afirmar, na primeira pessoa do plural, a sua intenção: “Queremos que nossas marcas atuem para ampliar a consciência de consultoras e consumidores e nos ajudem a mobilizar nossa rede de relações para construir uma sociedade mais sustentável e mais bonita” (NATURA, 2019, p. 41), a narrativa evidencia que a empresa acredita que seus produtos – por si só – têm a capacidade de ampliar a consciência – no sentido de compreensão de mundo – das mulheres consultoras e dos consumidores para a construção de uma sociedade mais sustentável – que é o propósito da própria Natura – e bonita. Nessa perspectiva, usar os seus produtos potencializa o bem-estar individual e coletivo.

A Natura (2019) reitera que fará uso do seu negócio e suas conexões para gerar transformação em temas de interesse coletivo. Giddens (1995, 1997) e Sodré (2002) já mencionavam que as pessoas têm sentimento/ímpeto maior para a mudança social, reconfigurando as relações de confiança nos sistemas especialistas – grandes corporações, grupos de comunicação –, que transformam/impactam a identidade humana, sustentada por vínculos sociais mais amplos que estão interconectados.

Essas narrativas acionam dimensões sensíveis relacionadas a sentimentos de amor-próprio, afetos de força e orgulho da trajetória da organização. A partir da utilização da palavra “consciência”, retomamos Damásio (2015) no sentido da

consciência ampliada, tendo em vista que possui vários níveis e graus, representados por um complexo sentido do *self*, que conecta com a identidade. Essa conexão situa um indivíduo com uma história, com o passado vivido e um futuro antevisto, assim está sempre em evolução, dependendo da memória convencional e memória operacional. Para Bauman (1999, 2001, 2005), contudo, o contexto instável e volátil impede qualquer capacidade consciente de escolha, pois as identidades mais consolidadas norteiam a construção individual, liberdade, ressentimento ativo e bem-estar.

Em relação às polissemias e paráfrases, as marcas da primeira são evidenciadas no trecho extraído do portal: “Elencamos necessidades da sociedade que a partir do nosso modelo de negócios podemos ajudar a solucionar... Essa preocupação faz parte da nossa trajetória, está expressa em nossa Essência e na crença no Bem Estar Bem” (NATURA, 2021). Nesse caso, a Natura reforça os aspectos relacionados ao bem-estar em aproximação com as necessidades humanas, que os seus produtos podem proporcionar. Em relação à paráfrase, destacamos o trecho: “Queremos que nossas marcas atuem para ampliar a consciência de consultoras e consumidores e nos ajudem a mobilizar nossa rede de relações para construir uma sociedade mais sustentável e mais bonita” (NATURA, 2021). A tipologia lúdica é utilizada nesse fragmento discursivo.

Na seção “Causas e Compromissos”, reconhecemos os discursos relacionados ao papel sustentável da empresa, que é reforçado em seu propósito com a campanha “O mundo é mais bonito com você” (FIGURA 63).

**Figura 63** - Banner conceitual da seção Causas e Compromissos



Fonte: Portal da Natura (2021).

Realçamos que a Natura recorre (novamente) à imagem de uma mulher negra para marcar a seção, configurando-se numa paráfrase manifestada de forma visual. Nesse caso, sua roupa é vermelha, cujo cenário tem parede verde com tijolo aparente, que pode representar um lugar mais simples ou um ambiente moderno e criativo. Denota-se que existe uma narrativa visual organizada em que combina o vermelho no turbante, na roupa e na cadeira. O sorriso largo demonstra (pode representar) alegria e também orgulho de si. Em relação à polissemia, a Natura reforça a sua atuação junto aos indivíduos, pois seus produtos podem colaborar com a beleza e o bem-estar. No caso da tipologia, a empresa utiliza a lúdica, na medida em que a compreensão dos sentidos está aberta. Esse discurso tem potencialidade de acionar emoções de alegria, sentimentos de bem-estar e afetos que promovem orgulho de si.

O fragmento “o mundo é mais bonito com você” reforça a preocupação da Natura com o mundo individual – e coletivo. Os mundos manifestados pela campanha aproximam-se da compreensão das identidades. De acordo com Maffesoli (2000, 2005), o contexto pós-moderno proporciona uma visão mais coletiva, afetiva e acolhedora do viver em sociedade. Nessa linha, Castells (2018) sugere que as identidades são fontes de significado pelos próprios indivíduos a partir das inúmeras relações estabelecidas ao longo da vida.

Em aproximação à narrativa, a Natura questiona em seu portal: “O que uma marca de beleza pode fazer pelo mundo? Uma marca de beleza pode criar produtos que tem a ética como ingrediente principal e uma rede de pessoas unidas em um só propósito: deixar o mundo mais bonito”. Adicionalmente, declara:

chegamos aos 50 anos em 2019 como a maior multinacional brasileira do setor de cosméticos. E, nesse momento tão significativo, decidimos nos questionar sobre o papel de uma empresa de beleza no mundo. O que podemos fazer para transformar a realidade à nossa volta? A partir dessa reflexão, voltamos o olhar para Nossa Essência. Era hora de reforçar os princípios e compromissos que sempre nortearam a nossa visão de negócios, com a geração e distribuição de riqueza, com a diversidade, com a conservação da floresta em pé, com a redução de resíduos. Para ampliar essa mensagem, convidamos todos a serem agentes dessa mudança, em um chamado poderoso: O mundo é mais bonito com você (NATURA, 2021).

Nesse contexto, a Natura aciona as dimensões sensíveis relacionadas ao afeto, como confiança, força, poder e orgulho, quando declara “chegamos aos 50 anos em 2019 como a maior multinacional brasileira do setor de cosméticos” (NATURA, 2021). Na qualidade de maior empresa do setor, decidiu repensar não só a sua atuação, mas

de todo um setor que merece refletir sobre o seu papel junto às pessoas. A Natura marca que sua essência é composta por e com pessoas, que podem transformar seu mundo interior e o mundo a sua volta, pois “convidamos todos a serem agentes dessa mudança, em um chamado poderoso: O mundo é mais bonito com você” (NATURA, 2021). Em complementariedade discursiva, apresenta o vídeo institucional, conforme figura 64.

**Figura 64** - O que uma marca de beleza pode fazer pelo mundo?



Fonte: Reprodução do YouTube da Natura (2021).

No vídeo, que responde à pergunta “O que uma marca de beleza pode fazer pelo mundo?”, a Natura reforça seu posicionamento com argumentos como zelo com/pela natureza, uso de ingredientes legais, não realização de testes em animais, assim como cuidado com as pessoas. Entretanto, constatamos a intencionalidade da empresa em deixar claro que essas práticas são o mínimo que uma marca tem de fazer. Ainda, as dimensões sensíveis são visíveis e materializadas pelo afeto amor-próprio, ressentimento ativo e confiança, assim como sentimento de pertencimento, no texto e nas imagens em movimento, conforme discurso enunciado no vídeo:

O máximo é trazer você para essa história. Você, sua voz, seu jeito, suas escolhas. Você cuidando de você. E aí sim, podemos afirmar: uma marca de beleza pode fazer muito pelo mundo, se ela estiver do lado de pessoas como você (NATURA, 2021).

A Natura utiliza a polissemia das relações e das pessoas como agentes de transformação da sociedade e do mundo. Além disso, a paráfrase se reitera pelo uso das pessoas no vídeo, na sua maioria negras. As tipologias de discurso são polêmicas, pois provocam a reflexão a partir do título provocativo que discute o papel

das organizações, ao mesmo tempo em que reforça que a Natura tem feito a sua parte “ao lado de pessoas como você” (NATURA, 2021).

As narrativas com histórias reais<sup>135</sup> são mais valorativas e, possivelmente, mais potentes na perspectiva de quem as vê. Partindo dessa premissa, acreditamos que a Natura mostra o que as pessoas reais estão fazendo “por um mundo mais bonito”, como no caso da Priscila, que é consultora Natura há mais de 10 anos, representada na figura 65.

**Figura 65** - O mundo é mais bonito com você



Fonte: Reprodução do YouTube da Natura (2021).

Uma dessas histórias é da Priscila, consultora de beleza da Natura desde 2007 e idealizadora do “Esporte do Bem”, projeto que transforma materiais descartados em equipamentos de educação física. A partir da pergunta “O que Educação Física tem a ver com reciclagem?” e da resposta: “A Priscila Mateus descobriu! Com o projeto Esporte do Bem, ela e seus alunos transformam garrafas PET, pneus e outros materiais em objetos esportivos”, há uma construção narrativa que aciona as dimensões sensíveis de afetos relacionados a autossuperação e esperança.

Quando a empresa ressalta que a Priscila é consultora Natura, existe um reforço de que as pessoas que fazem parte da rede de relações da organização também têm consciência do seu papel na sociedade. É possível associarmos o compromisso sustentável assumido no propósito como uma prática organizacional

<sup>135</sup> Além da Priscila, o trabalho da Camila Cortinez que criou a ONG Te protejo, que certifica empresas Cruely Free é mostrado; A Natalia luta por mais representatividade das mulheres com cachos, no projeto *una chica afroperuana*; A Nicole é maquiadora profissional e lidera o terceiro projeto que cuida dos animais. A Drik é cantora ativista e é uma das integrantes do Grupo Rimas&Melodias; Juan, o último que tem a sua história contada, trabalha na mobilização de jovens para conscientização ambiental (NATURA, 2021).

mediante a voz e a valorização de ações sociais. Nesses discursos, destacamos a polissemia marcada pela atuação sustentável de uma pessoa que compõe a rede de relações da Natura. No caso da paráfrase, a companhia marca seu papel de apoio às pessoas, dando visibilidade em seu portal para iniciativas como a da Priscila. A tipologia de discurso é lúdica, pois deixa em aberto a interpretação dos sentidos.

Ainda em relação ao pilar reputacional “Cidadania”, em resposta aos fatores como responsabilidade social com a comunidade, apoio às causas sociais, compromisso com o país, a empresa lidera três iniciativas: 1) “Natura Musical”<sup>136</sup>, que valoriza músicos brasileiros; 2) “Instituto Natura”, cujo investimento concentra-se na educação brasileira; e 3) “Projetos Sociais”, que visibilizam ações realizadas pelas pessoas do ecossistema da empresa com a iniciativa “crer para ver”.

De acordo com a ABERJE (2021)<sup>137</sup>, as questões sociais estão na agenda de comunicação das organizações, sendo que 58% das empresas consultadas já abordam esses temas e 12% afirmam que é muito provável que irão abordar nos próximos anos. Por outro lado, 30% das empresas relataram que é provável ou pouco provável que abordem esses temas em suas estratégias de comunicação (ABERJE, 2021). As principais questões são: defesa do meio ambiente, com 21%; incentivo à educação, com 19%; e igualdade de gênero, com 15% (ABERJE, 2021). Ressaltamos assim, que promover conteúdos de marca que valorizam aspectos sociais atendem ao interdiscurso de promover debates sobre tais temáticas que atendem às inquietações da sociedade atual.

O “Natura Musical”, de acordo com o portal, foi inaugurado há mais de 15 anos e envolve o fomento à cultura do Brasil, assim como patrocínio de festivais realizados no país. Para marcar a seção, a empresa explora uma imagem de show novamente

---

<sup>136</sup> 41 projetos foram selecionados entre 2.647 inscritos por meio da curadoria de 22 profissionais do mercado da música, em um processo que durou dois meses. Em 2020, Natura Musical ofereceu R\$ 5,4 milhões em patrocínio para gravação de discos, turnês nacionais, fomento a casas de cultura, projetos de educação musical e documentação de cenas locais. O programa tem o apoio das leis de incentivo à cultura nacional, da Bahia, de Minas Gerais, do Pará e do Rio Grande do Sul. Os projetos selecionados pelo Edital Natura Musical falam de lugares e vivências muito diferentes, e representam espaços de conexão emocional com muita gente”, afirma Fernanda Paiva, *Head of Global Cultural Branding* (NATURA, 2021).

<sup>137</sup> A pesquisa “O que pensar da Comunicação Organizacional em 2021” (ABERJE, 2021) foi realizada entre 17 de dezembro e 28 de janeiro de 2021 por meio de autopreenchimento em sistema online. A amostra é não-probabilista, com 204 empresas associadas e não associadas à ABERJE, localizadas nas diversas regiões do Brasil – a maioria dos respondentes estava São Paulo (62%), Rio de Janeiro (15%), Minas Gerais (7%) – e representam 31 setores da economia (ABERJE, 2021). Ressalta-se ainda que 83% das organizações são privadas, 39% nacionais e 44% multinacionais (ABERJE, 2021).

com uma mulher negra (FIGURA 66), que está no palco, sendo que as pessoas que estão assistindo são em sua maioria brancas. Essa abordagem visual expressa sua paráfrase relativa ao perfil humano em evidência em suas narrativas.

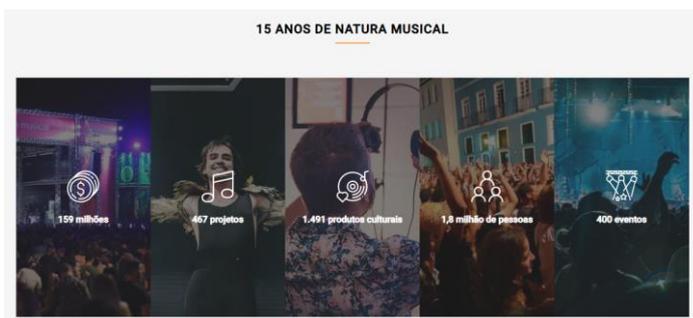
**Figura 66** - Apresentação do Natura Musical



Fonte: Reprodução do site Natura (2021).

Entendemos que o “Natura Musical” é uma opção adicional que recorre ao sentido auditivo para a experiência com a marca, inexistente pela natureza do produto. Esse tipo de abordagem discursiva reforça dimensões sensíveis como emoções ligadas à alegria e sentimentos de entusiasmo, pois valoriza a iniciativa, ao mesmo tempo, que dá voz e palco – literalmente – às pessoas, resultando em sentimentos de força e poder à cultura e à diversidade popular. O “Natura Musical” tem mais de 15 anos e reuniu milhões de pessoas, conforme destaca a figura 67 disponível no portal.

**Figura 67** - 15 anos de “Natura Musical”



Fonte: Natura (2021).

A figura 67 tem como retórica visual o uso de pessoas felizes, dançando, se apresentando, demonstrando a pulsação dos 15 anos do “Natura Musical”. A intencionalidade da empresa ao apresentar esses números – R\$ 118 milhões arrecadados, 467 projetos, 400 eventos, entre outros – é acionar afetos relacionados a poder e força que podem ser aproximados a conceitos como impacto positivo e

diversidade – tanto social, quanto cultural. Essas reflexões são reforçadas pelo fato de que a Reputação se desenvolve ao longo do tempo e é resultado de interações repetidas e de experiências acumuladas nos relacionamentos com a organização. Assim, a Reputação atribuída resulta de vários julgamentos pessoais sobre sua credibilidade, confiabilidade, responsabilidade e probidade (THOMAZ, 2007). Em relação às polissemias, destacamos que a Natura explora imagens com diversas pessoas que também conotam a diversidade aproximada da marca. No tocante à tipologia, o discurso – neste caso, a imagem – provoca o lúdico, pois cada pessoa experencia a imagem de uma forma diferente.

Outro destaque refere-se às imagens associadas aos festivais e experiências (FIGURA 68) que estão disponíveis no portal. São dezenas de registros de participações da Natura em diversos eventos e shows.

**Figura 68 - Festivais e Experiências – “Natura Musical”**



Fonte: Natura (2021).

Existe aproximação física entre esses festivais e experiências com o uso das marcas da Natura. No fragmento de imagens (FIGURA 68), existe uma mulher sendo maquiada, uma pessoa emocionada ao receber algo da promotora, cuja ação é assinada pelo produto Humor, assim como existem consumidoras olhando e experimentando os produtos. Em todos os casos, as ações fazem parte da “Ativação Natura Bananada 2019”. A narrativa desperta emoções de alegria e sentimentos relacionados à diversão – cultural. Em relação à tipologia, novamente, a empresa recorre ao lúdico em seu discurso no seu portal.

Em 2017, a Natura lançou uma casa musical que leva o seu nome: a proposta de receber as mais diversas vertentes da música brasileira, conciliando uma programação pulsante, diversa e inclusiva. [...] O espaço promove uma imersão no universo da marca, junto com a conexão da música com cada uma das pessoas, despertando emoções que ocupam o mesmo espaço de sensorialidade dos produtos e oferecendo uma experiência multissensorial - desde a entrada até a última música (NATURA, 2021).

A partir desse relato, na medida em que a Natura declara “diversas vertentes da música brasileira, conciliando uma programação pulsante, diversa e inclusiva”, a empresa tem a intenção de aproximar ou reforçar o seu posicionamento junto às causas de diversidade e inclusão. Como a própria organização reforça: “O espaço promove uma imersão no universo da marca, junto com a conexão da música com cada uma das pessoas, despertando emoções” (NATURA, 2021). A Casa Musical Natura é um espaço de ativação de experiências com a marca. Existem intencionalidades que promovem dimensões sensíveis de emoção como alegria, e sentimentos positivos como bem-estar e felicidade. É interessante frisarmos que a audição é um sentido que o produto por si só não consegue ativar e o referido espaço promove/pode promover a completude sensorial à marca da Natura.

Nossa análise sustenta-se à luz de Damásio (2018), quando o autor explica que a formação da imagem do mundo exterior é baseada nos dispositivos sensoriais – visão, audição, tato, paladar e olfato – que recolhem as informações e se dedicam à exploração e à descrição de aspectos específicos do que está em contato com o indivíduo, em que pese nenhum dos cinco sentidos – sozinho – produz mapeamento e descrição abrangente do todo, justificando a necessidade da combinação dos sentidos no processo de formação da imagem em questão.

A segunda iniciativa que selecionamos para análise é o Instituto Natura que, de acordo com portal, foi fundado em 2010 com a missão de “Melhorar a educação pública”, ampliando “os investimentos em Educação já feitos pela Natura desde 1995” (NATURA, 2021). Realçamos nesse trecho a intenção de valorizar há quantos anos a empresa investe educação. As iniciativas estão focadas em quatro compromissos: “Alfabetização na idade certa via Regime de Colaboração”, “Ensino Médio em Tempo Integral”, “Articulação com Agendas Prioritárias da Educação” e “Educação e Mobilização para as Líderes e Consultoras de Beleza Natura” (NATURA, 2021). Os investimentos ocorrem mediante a participação das consultoras e dos consumidores que adquirem os produtos *crer para ver*, conforme enunciado no portal da Natura:

investimentos que só são possíveis por meio da venda dos produtos da linha Natura *Crer Para Ver*, comercializados pelas Consultoras de Beleza Natura, sem a obtenção de lucro. Todo o recurso arrecadado é destinado aos projetos de educação desenvolvidos pelo Instituto Natura (NATURA, 2021).

A intencionalidade discursiva da Natura, na medida em que apresenta sua mobilização para uma educação melhor, reforça sua responsabilidade frente à sociedade, desde a primeira infância. Sob essa perspectiva, a empresa expressa sua crença na importância da colaboração das pessoas – vendendo e comprando produtos da Natura – para que a transformação social se realize.

A companhia afirma que investe desde 2010 em projetos sociais “das Consultoras de Beleza Natura por meio da plataforma Movimento Natura, que é o ponto de encontro entre quem tem uma ideia para transformar o mundo e quem está disposto a colaborar com ela” (NATURA, 2021). Novamente, a empresa recorre à expressão “mundo” como uma paráfrase discursiva. Esses projetos sociais podem ser tanto de seus consultores quanto de atores das comunidades, conforme representado na figura 69, obtida no portal da Natura.

**Figura 69** - Capa da seção dos Projetos sociais Natura



Fonte: Natura (2021).

A Natura declara “Ajude a Natura a fazer a diferença” em seu portal. Em outras palavras, compre da empresa e ajude<sup>138</sup>. Esse sentido fica explícito no passo a passo, que indica: escolha seus produtos, utilize o cupom e a Natura doa R\$5,00 para a causa que foi escolhida. A narrativa visual conta com um jovem professor (FIGURA 69) que está ensinando/falando/trocando com crianças em uma possível classe de uma escola. Pelo que foi possível apreendermos, as evidências sugerem aproximações com a juventude quando discute a educação brasileira, como se pode observar na figura 70.

---

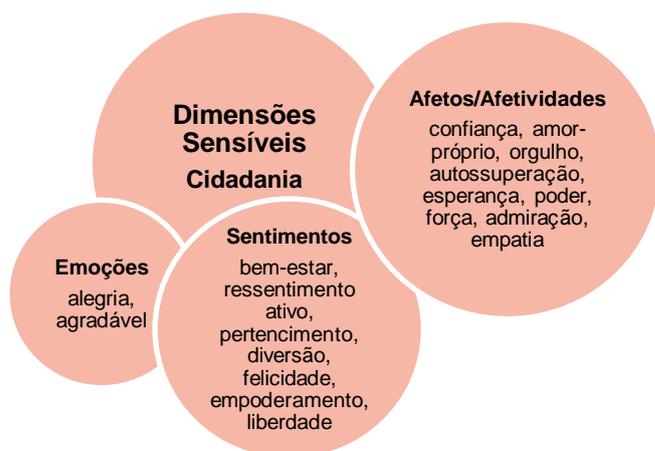
<sup>138</sup> Há quatro projetos<sup>138</sup> disponíveis, desde 2020, para apoio: “Corrente da Natureza”; “Reciclar”; “AMAI” e “Pestalozzi” (NATURA, 2021).

**Figura 70 - Projetos sociais Natura – “Pestalozzi”**

Fonte: Movimento Natura (2021).

Ao apresentar o projeto social, uma das fotos da Sumeli tem a marca da Natura em segundo plano (FIGURA 70), manifestando a aproximação entre o projeto e a própria empresa. Ressaltamos a paráfrase da mulher negra presente na imagem. Em relação aos acionamentos das dimensões sensíveis, reconhecemos a intencionalidade de promover sentimentos de esperança, paz, assim como afetos de confiança – em um mundo – melhor, colaboração e autossuperação, especialmente com a participação de cada um.

Nesse movimento interpretativo sobre as dimensões sensíveis aproximadas do pilar reputacional “Cidadania”, sistematizamos na figura 71, as emoções, os sentimentos e afetos manifestados nos discursos reputacionais da Natura.

**Figura 71 - Dimensões sensíveis do pilar reputacional “Cidadania”**

Fonte: Elaborada pela autora com base nos discursos da Natura (2019, 2021).

As dimensões sensíveis do pilar “Cidadania” (FIGURA 71) reforçam os afetos manifestados no pilar “Liderança e Visão”, como confiança, liberdade, amor-próprio e esperança. Entretanto, destacamos que, neste pilar, os sentimentos ganham mais espaços como de pertencimento, assim como a diversão e a felicidade. Nesse sentido, os sentimentos, em relação a algo ou alguém, baseiam-se na subjetividade da sua percepção, da percepção do estado corporal criado pelo objeto e nas modificações causadas ao pensamento durante esse processo (DAMÁSIO, 2012).

A Natura valoriza os dois tipos de sentimento abordados por Damásio (2018): os espontâneos, que são considerados o pano de fundo simples e natural da vida mental, associados à rotina e sintonizados com o funcionamento interior; e os provocados, que são evocados por uma sequência de ações ou fatos e resultam de respostas emotivas causadas por estímulos sensoriais, pulsões e motivações que impactam na mente.

Ao refletimos sobre as dimensões sensíveis acionadas no pilar “Liderança e Visão” e no “Cidadania”, encaminhamo-nos para o terceiro, “Produto e Serviço”, que potencializa a materialização da estratégia reputacional, pois envolve a consolidação das práticas em seus discursos.

Tal pilar é composto por fatores enaltecem qualidade de produtos ou serviços, respeito aos direitos do consumidor, boa relação custo x benefício, assim como recomendação dos clientes. Esclarecemos que a sua escolha também se deve ao fato de que recentes pesquisas o destacam como de maior relevância na perspectiva das pessoas (REPTRAK, 2018), dos CEOs de empresas globais (WEBER SHANDWICK, 2020) e também participa de pesquisas sobre a responsabilidade corporativa (CR REPTRAK, 2020). Além disso, o *RepTrak* (2018) discutiu o índice de favorabilidade, tendo em vista que os respondentes recomendam os produtos e serviços de uma empresa de Reputação forte, com 80,4%, ou excelente, com 93,6%, de forma mais favorável.

Nassar (2007) explica que as práticas e os comportamentos no contexto social impactam na avaliação da experiência dos públicos. O autor relembra que, por quase todo o século XX, as pessoas admiravam as corporações mediante o orgulho que tinham dos seus produtos. Entretanto, a partir dos anos 2000, uma parcela da sociedade coloca como balizadora a responsabilidade organizacional para adquirir

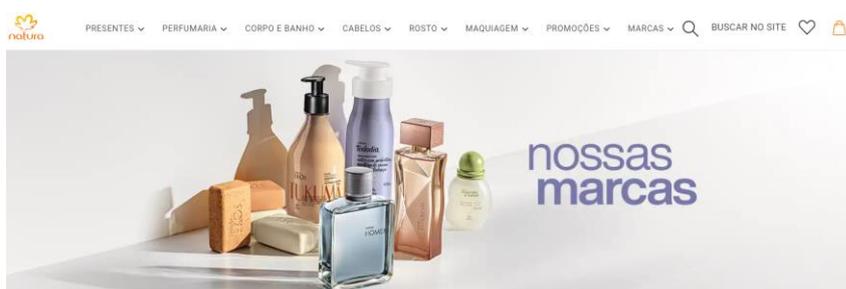
seus produtos. A Edelman (2020) confirma que as pessoas priorizam mais atitudes íntegras e éticas do que habilidades e competências – técnicas – das organizações.

Para a análise deste pilar, recuperamos os “marcadores somáticos” (DAMÁSIO, 2012), que são caracterizados por imagens criadas durante o processo de educação e socialização, adquiridas mediante experiências, sob o controle de um sistema interno de preferências e sob influência de um conjunto de circunstâncias, fenômenos e convenções sociais e regras éticas. Esses marcadores não tomam decisões pelos indivíduos, mas colaboram na compreensão humana, sem precisar passar pela consciência (DAMÁSIO, 2012).

Cada cultura tem os próprios marcadores somáticos internalizados socialmente, que mudam de geração em geração e se tornam, em alguns casos, bandeiras da identidade de resistência (CASTELLS, 2018). No Brasil, existe um movimento pró-valorização das minorias, das mulheres e da diversidade como um todo. Levantar essas bandeiras aproxima identidades que comungam dos mesmos valores.

Em nosso percurso de seleção dos fragmentos de discursos a serem analisados, encontramos 26<sup>139</sup> linhas<sup>140</sup> de produtos da Natura na seção do portal “Nossas Marcas” (FIGURA 72).

**Figura 72** - Banner da seção do portal Nossas Marcas



Fonte: Natura (2021).

<sup>139</sup> Outros produtos - Kaiak, Essencial, Una, Mamãe e Bebê, Chronos, Homem, Plant, Sève, Aquarela, Humor, Biografia, Naturé, FotoEquilíbrio, Faces, SR N, Águas, Erva Doce, Kriska, Ilía, Crer Para Ver, Lumina, Sintonia.

<sup>140</sup> A Natura tem “cerca de 850 produtos de cuidado diário (rosto, corpo, banho e mãos e pés), perfumaria, maquiagem, cabelo e barba, além dos voltados para o público infantil e para presentes” (NATURA, 2019).

Na sequência, a empresa se apresenta: “Somos a maior multinacional brasileira do setor de cosméticos e uma empresa comprometida com a geração de impacto positivo nas áreas social, econômica e ambiental” (NATURA, 2021). Novamente, opta por acionar dimensões sensíveis relacionadas à força, confiança em aproximação à sua atuação sustentável – geração de impacto positivo nas áreas social, econômica e ambiental. Esse movimento configura-se em paráfrase. Em outras palavras, comprar um produto da Natura é promover o cuidado com um sistema mais amplo. No que se refere à polissemia, a empresa reforça sua força e dimensão quando afirma: “Somos a maior multinacional brasileira do setor de cosméticos” (NATURA, 2021).

Como opção no percurso de análise e levando em conta a nossa intenção de articulação com/entre as narrativas dos pilares anteriores, selecionamos os produtos da Natura Ekos, Tododia e Sou, tendo em vista que suas abordagens materializam as estratégias de negócio sustentável ao mesmo tempo que reforçam o seu papel de empresa cidadã.

O primeiro produto que analisamos é o Natura Ekos que, de acordo com o portal, foi “lançado em 2000 e que incorpora ativos da biodiversidade brasileira à formulação dos seus produtos” (NATURA, 2021). O seu posicionamento caracteriza-se pela aplicação prática do compromisso da empresa: “Construímos um negócio voltado à construção do Bem Estar Bem – que se manifesta nas relações harmoniosas que um indivíduo estabelece consigo mesmo, com os outros e com a natureza” (NATURA, 2021). Na campanha “Somos todos uma natureza só” (FIGURA 73), a Natura (2021) reforça o tempo em que o produto está no mercado: “Há 20 anos cuidando de você e da natureza”. Além disso, reitera seu papel sustentável que é viabilizado pelo produto – “somos todos uma só natureza. Desenvolvemos produtos que valorizam a todos, você, nossa rede, os animais e a floresta. Para você cuidar do seu corpo ao mesmo tempo que cuida do mundo” (NATURA, 2021).

**Figura 73** - Vitrine da Seção do produto no portal - Natura Ekos – “Somos todos uma natureza só”



Fonte: Natura (2021).

A campanha representada na figura 73 utiliza imagem de uma mulher com características indígenas – ou da comunidade amazônica – em meio à natureza. A Natura procura envolver as pessoas – em especial, consumidores – na sua causa junto à Amazônia quando afirma que cuidar da natureza é um desafio de todos, “onde não existe mais escolher o que é bom para você ou o que é bom para o mundo” (NATURA, 2021).

Adicionalmente, como argumento de credibilidade, a campanha conta com selos e certificados como o UEBT (*Union for Ethical BioTrade*) e as características sustentáveis dos produtos, como embalagem ecológica, produto com refil, sem testes em animais, produto vegano e “Amazônia Viva”. Essas escolhas discursivas visam atribuir e reforçar confiabilidade e legitimidade como dimensões sensíveis imersas em sua narrativa. Nessa abordagem, a Natura aproxima-se do sentimento de colaboração e respeito. Ainda na seção do portal do Ekos, a empresa apresenta o “Nosso jeito de fazer”, em que reforça o impacto positivo da Natura:

Nossa cadeia produtiva contribui para preservar uma área equivalente a 12x o tamanho de São Paulo, que tem um total de 24.788 pessoas impactadas, trabalhamos em rede, que privilegia a agricultura familiar e o uso racional dos recursos renováveis. Uma produção de impacto ambiental e social positivo que gera benefícios para as pessoas e a floresta (NATURA, 2021).

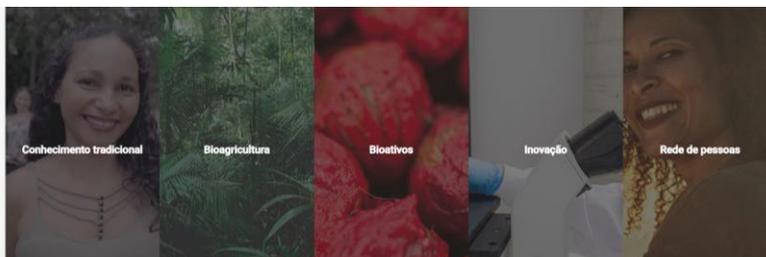
O “Nosso jeito de fazer” da Natura é uma narrativa discursiva que intenta envolver as pessoas da comunidade, os recursos naturais extraídos da natureza, assim como a rede de pessoas – em especial, as revendedoras. Na análise de discurso nos perfis “Liderança e Visão” e “Cidadania”, fica evidente a aplicação da estratégia de negócio na narrativa de produtos. Podemos afirmar que existe a

intencionalidade de reiterar inclusive sua força e poder quando aborda números como neste trecho: “Nossa cadeia produtiva contribui para preservar uma área equivalente a 12x o tamanho de São Paulo, que tem um total de 24.788 pessoas impactadas” (NATURA, 2021). Ao mesmo tempo em que valoriza sua capacidade de compartilhar, afinal “trabalhamos em rede, que privilegia a agricultura familiar e o uso racional dos recursos renováveis” (NATURA, 2021).

Tal narrativa aciona dimensões sensíveis como o sentimento de justiça e de colaboração. O afeto despertado, como consequência, é de confiança. Nesta afirmação, reconhecemos a paráfrase sustentável: “Uma produção de impacto ambiental e social positivo que gera benefícios para as pessoas e a floresta” (NATURA, 2021). Além disso, explicita novamente o compromisso com a Amazônia ao destacar que “privilegia a agricultura familiar e o uso racional dos recursos renováveis” (NATURA, 2021). Essa narrativa reforça uma polissemia sustentável.

Em relação ao “Nosso jeito de fazer” Ekos, selecionamos a imagem que explica o processo (FIGURA 74).

**Figura 74** - “Nosso jeito de fazer” Ekos



Fonte: Natura (2021).

Reconhecemos que houve um deslocamento polissêmico no uso das imagens de pessoas. Na abordagem explicitada na figura 74, a Natura explora a imagem de mulheres, sendo a primeira, com aproximação ao povo indígena e a última, que pode representar as próprias consultoras. Na medida em que clicamos em cada aba da Figura 74, a Natura discorre sobre como é o “nosso jeito” (NATURA, 2021), que envolve as famílias da Amazônia, que participam do início do processo, perpassando por bioativos naturais – também da Amazônia –, que são encaminhados ao processamento científico e inovativo da Natura e culminando na rede de relações – consultoras e consumidores.

Destacamos que a Natura explica que o seu produto da linha Ekos envolve “conhecimento tradicional dos povos locais com partilha de lucros com essas comunidades” (NATURA, 2021); bioagricultura, um sistema ecológico com processos de extração e “produção sustentáveis que cuidam do solo e da conservação da biodiversidade da Amazônia”; bioativos naturais obtidos através de metodologias sustentáveis; processos de extração limpos e economia circular. A organização valoriza o seu processo inovador, pois dispõe de fórmulas sustentáveis, naturais, veganas e seguras, feitas a partir de óleos e manteigas obtidos de ingredientes vegetais e renováveis da biodiversidade. O “Nosso jeito de fazer” da Natura conta ainda com a “rede de pessoas, que disseminam o cuidado com a natureza” (NATURA, 2021).

Novamente, a empresa explora em sua narrativa a capacidade de envolver e servir às pessoas através da sustentabilidade, que são articuladas para reiterar de forma polissêmica que a Natura atua com economia circular, que também se configuram em interdiscurso de valorização da Amazônia. Na medida em que observamos as paráfrases, destacamos que a organização reforça o caráter sustentável do seu produto, dando veracidade à sua estratégia reputacional, assim como valoriza sua atenção junto à natureza – ao meio ambiente. Quando avaliamos as tipologias, reconhecemos que a Natura, neste momento, recorre à forma autoritária, pois controla a polissemia e direciona a interpretação.

A Economia Circular, de acordo com Sehnem e Pereira (2019), participa de diversas áreas do conhecimento e vem sendo alvo de debate de empresas e governos há décadas. Nos anos 1960, sua valorização ampliou-se e, desde então, participa ativamente, pois sugere que os recursos extraídos e produzidos devem ser mantidos em circulação por meio de cadeias produtivas integradas. A ideia é eliminar o conceito de lixo e enxergar os materiais como participantes de um fluxo cíclico (SEHNEM e PEREIRA, 2019). Nessa perspectiva, o aproveitamento inteligente dos recursos em circulação possibilita que o crescimento econômico independa do consumo crescente de novos recursos. Logo, a economia circular é um sistema industrial intencionalmente reparador ou regenerativo, que traz benefícios operacionais e estratégicos, bem como um enorme potencial de inovação, geração de empregos e crescimento econômico (SEHNEM; PEREIRA, 2019).

A Opinion Box (2021) destacou que 33% dos entrevistados manifestaram sua atenção com as práticas sustentáveis de uma organização ao de realizar uma compra. Além disso, 55% indicam que frequentemente ou sempre dão preferência à empresa ou marcas que são reconhecidas por cuidar do meio ambiente (OPINION BOX, 2021).

Em 2021, a Natura apresentou a Gisele Bündchen como embaixadora da linha Natura Ekos (FIGURA 75), conforme imagem extraída do portal.

**Figura 75 - Campanha Natura Ekos**



Fonte: Natura (2021).

De um modo geral, a Natura dificilmente recorre a modelos e celebridades para suas campanhas de produto. Entendemos que se trata de uma estratégia de valorização da pessoa consumidora comum. Entretanto, destacamos que a chamada está focada na Amazônia: “Somos potência biocossmética para você pela regeneração da Amazônia”. Ao lado dessa afirmação, existem alguns selos que certificam a autenticidade da afirmação: “Selo UEBT”, “Frasco 100% verde”, “Produto 100% Vegano” e “Sem teste em animais”. Na imagem destacada (FIGURA 75), Gisele está sentada em meio a um campo e segurando um produto – creme de mãos – da Natura Ekos.

Ressaltamos que a modelo Gisele assume o cargo – executivo ou figurativo – de embaixadora, como se fosse uma guardiã das práticas da marca. O seu discurso, possivelmente proposto pela própria Natura, reforça: “Para mim, é fundamental escolher produtos que façam bem para a nossa pele, mas que, em seu processo de fabricação, não prejudiquem o planeta” (NATURA, 2021). Essa aproximação da marca da Natura Ekos com a modelo Gisele pode acionar dimensões sensíveis de afeto relativo à confiança. Além disso, recuperamos um trecho do portal em que a empresa explica como o conceito de beleza para a Natura:

só é beleza para mim se for beleza para o mundo. Essa ideia está mais forte do nunca. Ekos agora é BIOBELEZA. Novas fórmulas com maior concentração de bioativos amazônicos, transformando a força bruta dos bioativos em biocosmética da mais alta performance para tratar as diferentes necessidades da pele. Vamos muito além da hidratação. Biobeza é mais potência. É mais vida para o seu corpo. E para Amazônia. É mais bio. (NATURA, 2021).

Na nossa visão, o objetivo é reposicionar a marca, criando uma nova categoria de produto denominada biobeza, que tem, como a própria empresa relata, a potência da natureza como bioativo amazônico. A Natura recorre a sentimentos de força, força bruta, potência que atuam como agentes de transformação no corpo e na Amazônia. Além das dimensões sensíveis acionadas, a Natura também reforça o afeto da confiança e o sentimento de força, poder da empresa através da sua capacidade de inovação. Entendemos que o Natura Ekos é o produto que carrega os valores biosustentáveis da empresa, revelando a aproximação entre as práticas organizacionais e o impacto nos produtos.

Tal narrativa valoriza a preocupação com a natureza tanto humana quanto ecológica. Em relação aos marcadores somáticos (DAMÁSIO, 2012), acreditamos que os discursos relacionados ao Natura Ekos reiteram a valorização da natureza em todos os sentidos por parte das consumidoras. O estudo realizado Nox4Think (2021), empresa de pesquisas e inteligência de mercado, em parceria com a Offerwise, indica que todas as idades querem ser mais sustentáveis. Os adultos acima de 55 anos são os mais dispostos e aptos a adotarem novos comportamentos sustentáveis, com 56% (NOX4THINK, 2021).

Ao identificarmos as dimensões sensíveis acionadas pelos discursos da Natura em relação ao Ekos, reconhecemos que existe a intencionalidade de expressar o sentimento de respeito e o afeto da confiança no processo de elaboração do produto e no resultado que ele promove para as pessoas e para o mundo. Realçamos que existem paráfrases marcantes da estratégia do produto como apelos sustentáveis e respeito à natureza e o mundo – individual e coletivo. Além disso, a polissemia reitera que a empresa é confiável, pois o que declara é colocado em prática através de seus produtos. A tipologia de discurso é polêmica, pois “desenvolvemos produtos que valorizam a todos, você, nossa rede, os animais e a floresta. Para você cuidar do seu corpo ao mesmo tempo que cuida do mundo” (NATURA, 2021). Em outras palavras, a empresa reforça a mensagem: compre Natura e faça a sua parte pelo mundo.

O segundo produto analisado é o Natura Tododia, que foi lançado em 2003 (NATURA, 2021). Nesse produto, a narrativa “aceite o convite e mergulhe nas sensações provocadas por cada fragrância da Natura Tododia” promove um convite mediante as dimensões sensíveis de emoções, sentimentos e afetos. Neste momento, destacamos os afetos, pois são relativos ao empoderamento feminino e amor-próprio. Para marcar o produto, a Natura lançou vídeo publicitário, disponível no seu portal, que recorre a mulheres com biotipos considerados comuns, conforme a figura 76.

**Figura 76** - Campanha Tododia Natura

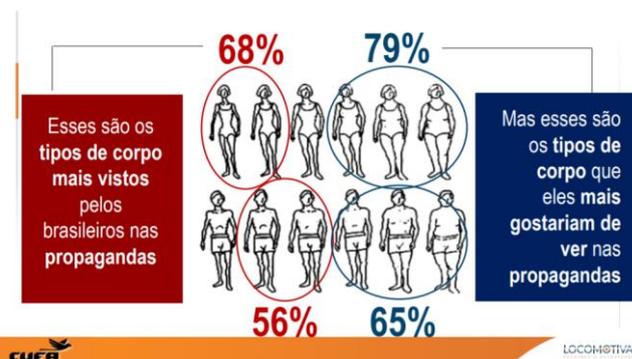


Fonte: Natura (2021).

O vídeo (FIGURA 76) apresenta alguns produtos da linha Tododia associados a mulheres com diferentes padrões e estéticas de corpo em associação ao discurso “quanto mais seu corpo sente, mais ele quer sentir. Celebre seu corpo e desperte seus sentidos com as fragrâncias surpreendentes de Natura Tododia” (NATURA, 2021). Os sentidos acionados pelo vídeo reiteram os sentimentos de bem-estar como “celebre seu corpo”. É importante reforçarmos que, além do empoderamento feminino, os fragmentos de discursos do produto Tododia podem despertar emoções de alegria, assim como sentimentos de amor-próprio, autovalorização e liberdade – para aceitar-se. Para Jung (1997), a consciência tem relação direta com o eu, dotado de memória e percepção geral do corpo e da existência, como ponto de referência. Orlandi (2007), por sua vez, explica que o corpo do sujeito está atrelado ao corpo social, que se configura em interdiscurso como exterioridade constitutiva que produz efeitos marcados pela ideologia.

Ainda de acordo com o estudo desenvolvido pela CUFA e o Instituto Locomotiva (2021), existe uma lacuna entre as estéticas utilizadas nas propagandas brasileiras e as que pessoas gostariam de ver (FIGURA 77).

**Figura 77 - Tipos mais vistos na propaganda brasileira**



Fonte: Instituto Locomotiva (2021).

Destacamos que 79% dos entrevistados gostariam de ver padrões visuais femininos mais “gordinhos”, além disso, 65% gostariam de ver nas propagandas com homens mais “gordinhos” também (INSTITUTO LOCOMOTIVA, 2021). Outrossim, o estudo apresenta os rostos que representam os brasileiros (FIGURA 78), o que são vistos nas propagandas, assim como o que realmente é a demanda parte dos que são considerados minorias (INSTITUTO LOCOMOTIVA, 2021).

**Figura 78 - Rostos na propaganda brasileira**



Fonte: Instituto Locomotiva (2021).

Com base na figura 78, reconhecemos que as modelos utilizadas pela Natura ao longo da sua narrativa visual valorizam a diversidade brasileira. Sob essas condições, a intencionalidade discursiva do Tododia é o cuidado diário com o corpo e a sensação de bem-estar que o produto provoca. Identificamos, ao longo dos discursos da linha desse produto, elementos que refletem a preocupação com o bem-estar especialmente das mulheres. Ressaltamos que tanto a valorização do biotipo “mais comum” atende ao interdiscurso ideológico da autoaceitação do corpo.

Entendemos que as dimensões sensíveis – sentimentos de bem-estar - acionadas respondem e questionam um sistema opressor das diferenças e a busca incessante pela beleza, por vezes, inacessível. Bauman (2005, 2003) explica que os indivíduos não têm direito a manifestar suas reais preferências, tendo em vista a imposição feita pelas identidades dos outros. De forma crítica, Bauman (2005, p. 20) sustenta que “autocontenção e autossuficiência identitária podem ser apenas uma ilusão”. É contra uma possível ditadura da beleza que a Natura decide posicionar-se, valorizando a beleza de cada mulher.

As paráfrases que reiteram o bem-estar são reforçadas pelos discursos visuais e pelo texto que os acompanha. Além disso, as polissemias como “celebre seu corpo” marcam a estratégia discursiva e também dialogam com a causa “Cada Pessoa Importa” (NATURA, 2021). A tipologia é lúdica, pois permite que o interlocutor interprete os sentidos a partir da sua perspectiva.

O terceiro produto, Natura Sou, foi lançado em 2013, cuja produção leva 70% menos plástico (NATURA, 2021). Na mesma linha sustentável, o produto Natura Sou também valoriza o impacto positivo da organização, entretanto focando seu discurso na diversidade humana, conforme marcado na figura 79, que abre a seção do produto no portal.

**Figura 79 - Sou Natura Por Todos Nós**



Fonte: Natura (2021).

A Natura aproveita a narrativa do produto para valorizar a sua preocupação com a sociedade. Essa afirmação se sustenta pelo slogan “Sou Natura para e por todos” (NATURA, 2021). De qualquer forma, o posicionamento levanta uma bandeira da diversidade, que faz parte da sua estratégia organizacional, discutida no pilar “Liderança e Visão”. A ilustração que está no rótulo do shampoo (FIGURA 80) para cabelos cacheados e crespos pode ser interpretada como árvore ou uma pessoa negra com cabelo verde.

**Figura 80** - Alguns produtos da Sou Natura

Fonte: Natura (2021).

Realçamos que os produtos têm a mesma identidade visual que recorre à ilustração de uma pessoa negra, trocando apenas a cor do cabelo: azul para lisos a ondulados sem química; laranja para secos e ressecados; vermelho para danificados, tingidos e alisados. Essas formas visuais podem aproximar o produto de aspectos de diversidade e inclusão que, por sua vez, despertam sentimentos de empoderamento, amor-próprio, força. De acordo com Maffesoli (2000, 2005), as pessoas participam de diversas tribos com afinidades que as aproximam, sustentadas pelas multiplicidades do eu e da ambiência comunitária.

A abordagem do Natura Sou tem mensagem disponível no portal que propõe a reflexão sobre o mundo que se quer para os próximos anos:

#SOUPORTODOSNÓS - SOU nasceu assim. Papo reto. Direto aos corações de quem acredita que dá para fazer muito com pouco. É por meio do que compramos que construímos o mundo ao nosso redor. E o mundo que teremos adiante. Esse jeito de pensar move toda uma geração empenhada em transformar. Escolhas conscientes constroem uma nova realidade. SOU quer ver você causando impacto, com menos impacto no mundo. SOU é para quem transforma o mundo cotidianamente, no simples ato de uma boa escolha (NATURA, 2021).

O discurso de apresentação do produto Sou Natura tem mentalidade jovem, como se percebe na frase: “move toda uma geração empenhada em transformar” (NATURA, 2021). Existe intencionalidade de se aproximar dos futuros compradores da marca através de um produto que fale a sua língua, que é mais divertida, diversa, inclusiva e crítica às atitudes das organizações na atualidade. De acordo com o estudo “Construindo Nosso Futuro<sup>141</sup>” (DAVOSLAB, 2021), conduzido pela Eureka em parceria com DavosLab e Global Shapers, 20,36% dos jovens e 13,39% dos adultos

<sup>141</sup> A metodologia da pesquisa contou com questionário com pesquisa global. A pesquisa foi realizada entre 1 de março e 4 de abril de 2021 e envolveu 200 mil respondentes (DAVOSLAB, 2021).

sugerem que a integração das métricas ambientais, sociais e de governança no ensino superior. Além disso, 15,09% dos jovens e 6% dos adultos acreditam que a maior pressão dos consumidores é o que impacta a ética em aproximação com a geração de impacto (DAVOSLAB, 2021).

Esse tipo de discurso explora dimensões sensíveis de forma literal, como no trecho “Direto aos corações de quem acredita que dá para fazer muito com pouco”. Além disso, a Natura aciona/pretende acionar o sentimento de amor baseado na consciência, pois a narrativa reforça que “escolhas conscientes constroem uma nova realidade” (NATURA, 2021). Realçamos que, novamente, a Natura recorre à expressão consciência para publicizar seu produto, assim como atende ao interdiscurso atual da postura ética organizacional.

Para Hall (2004), a identidade do sujeito pós-moderno é definida como uma celebração móvel, formada e transformada continuamente. Na visão do autor, a identidade é diferente em diferentes momentos e não necessariamente coerente com o eu do sujeito. Nessa linha, a crise de identidade participa da mudança que desloca as estruturas centrais que ofereciam estabilidade à sociedade, ou seja, “as transformações associadas à modernidade libertaram o indivíduo de seus apoios estáveis nas tradições e nas estruturas” (HALL, 2004, p. 25).

A Natura reitera que quando uma pessoa escolhe o produto Sou, ela transforma o mundo – o seu e o de outras pessoas. Nesse caso, entendemos que a marca utiliza o ressentimento ativo e o amor-próprio como sentimentos de base ao seu discurso. Para materializar seu posicionamento em prol das minorias, entendemos que o produto é uma resposta que aciona dimensões sensíveis de afeto ligados ao empoderamento das minorias. Além disso, quando a empresa afirma que “é por meio do que compramos que construímos o mundo ao nosso redor”, ela está reforçando que as pessoas pesquisem sobre as empresas de beleza e suas práticas antes de realizar uma compra. Adicionalmente, no contrarrótulo, assim como na seção do produto no portal (FIGURA 81), a organização visibiliza como o produto Natura Sou faz sua parte no impacto positivo.

**Figura 81 - Cabelos de impacto, com menos impacto no mundo**



Fonte: Natura (2021).

O produto Sou Natura reforça que a empresa não faz testes em animais, trata-se de um produto 100% vegano, idealizado com ingredientes seguros, embalagem eco-lógica, feita por pessoas que se importam com outras essas. Além disso, o Sou tem embalagem ideal para acompanhar seus consumidores em suas rotinas. Esses discursos reiteram a preocupação da Natura com o meio ambiente e as pessoas.

Recursivamente, o impacto positivo ganha visibilidade na narrativa do produto disponível no portal:

Cabelos de impacto, com menos impacto no mundo: muito amor aos bichos. Não compactuamos com testes em animais <3; 70% menos plástico e o planeta agradece. De nada; De gente pra gente: aqui tudo é feito no maior amor. Sou por todos nós através da venda por relações (NATURA, 2021).

Como forma de materializar as dimensões sensíveis em seu discurso, a companhia reforça seu ressentimento ativo. O discurso do Sou Natura promove a aproximação com as pessoas que fazem parte da identidade de resistência (CASTELLS, 2018), que é criada por atores que se encontram em posições desvalorizadas ou à margem da dominação, cuja resistência é sustentada pela declarada diferença em princípios das instituições dominantes.

As polissemias discursivas do Sou aproximam a marca das questões da diversidade e valorização das minorias, como no caso das mulheres negras, que também materializam o interdiscurso. No tocante às paráfrases, a Natura traz à tona novamente seu papel sustentável quando afirma que “cabelos de impacto, com menos impacto no mundo: muito amor aos bichos” (NATURA, 2021). A tipologia discursiva desse produto recorre ao polêmico ao mesmo tempo que é lúdico, promovendo o deslocamento entre a provocação do interlocutor com “70% menos plástico e o

planeta agradece” (NATURA, 2021), enquanto leva à reflexão lúdica pelo trecho “de gente pra gente: aqui tudo é feito no maior amor” (NATURA, 2021).

Nessa direção, a releitura da aplicação dos discursos da Natura na construção dos seus produtos possibilita revelar a natureza das dimensões sensíveis aproximadas desse pilar. Para esse movimento, propomos a figura 82.

**Figura 82** - Dimensões sensíveis do pilar reputacional “Produtos e Serviços”



Fonte: Elaborada pela autora com base nos discursos da Natura (2019, 2021).

As dimensões sensíveis do pilar “Produtos e Serviços” reforçam um tensionamento entre as emoções, os sentimentos e afetos também encontrados nos pilares “Liderança e Visão” e “Cidadania”, como confiança, liberdade, poder, força, amor-próprio e esperança. Entretanto, destacamos que neste pilar, os sentimentos ganham mais espaços como bem-estar, felicidade, ressentimento ativo.

A partir dessas tecituras, propomos a organização de um quadro-síntese com as dimensões sensíveis manifestadas e reinterpretadas em cada um dos três pilares reputacionais da Natura analisados. Como técnica para aproximá-los, selecionamos as dimensões que se repetem em pelo menos dois dos pilares (QUADRO 21).

**Quadro 21** - Comparativo das dimensões sensíveis acionadas pela Natura

Dimensão sensível	Variedades	Liderança e Visão	Cidadania	Produtos e Serviços	Polissemia/ Paráfrase
Emoções	prazer	☑			

	desejo	✓				
	agradável	✓	✓		✓	
	alegria		✓			
	sensações			✓		
	leveza			✓		
Sentimentos	bem-estar	✓	✓	✓	✓	
	empoderamento	✓	✓	✓	✓	
	ressentimento ativo	✓	✓	✓	✓	
	paz	✓		✓	✓	
	nostalgia	✓				
	tranquilidade	✓				
	pertencimento		✓			
	felicidade		✓	✓	✓	
	liberdade		✓	✓	✓	
	entusiasmo		✓			
	diversão		✓			
	amor			✓		
	Afetos	afeto	✓			
		harmonia	✓			
esperança		✓	✓		✓	
força		✓	✓	✓	✓	
poder		✓	✓	✓	✓	
justiça		✓		✓	✓	
ambição		✓				
orgulho		✓	✓	✓	✓	
amor-próprio		✓	✓	✓	✓	
confiança		✓	✓	✓	✓	
admiração		✓	✓	✓	✓	
empatia		✓	✓	✓	✓	
respeito		✓		✓	✓	
potência		✓				
autossuperação			✓			
autovalorização				✓		
autoestima			✓			

Fonte: Elaborado pela autora com base nos discursos da Natura (2019, 2020, 2021).

Ao total, destacamos 35 expressões que podem ser compreendidas como dimensões sensíveis – emoções, sentimentos e afetos – que foram extraídas dos fragmentos de discursos reputacionais relativos a “Visão e Liderança”, “Cidadania” e “Produtos e Serviços”. Realçamos as palavras que aparecem em pelo menos dois pilares reputacionais com uso de cor. Existe uma maior predominância de repetição nas dimensões sensíveis relacionadas ao afeto. Reconhecemos que o uso desse tipo de dimensão (afeto) tem a intencionalidade que o interlocutor consiga avaliar/julgar alguma prática organizacional com amparo da consciência. Adicionalmente, para visualizar as dimensões sensíveis mais acionadas pela Natura em seus discursos reputacionais, organizamos uma nuvem de palavras (FIGURA 83).

**Figura 83** - Dimensões sensíveis acionadas pela Natura



Fonte: Elaborada pela autora com base nos discursos da Natura (2019, 2020, 2021).

Reforçamos que, para cada dimensão, consideramos o contexto do enunciado e sua intencionalidade, especialmente, em relação aos acionamentos sensíveis planejados pela organização. No caso dos sentimentos, evidenciamos a declarada valorização do bem-estar, ressentimento positivo e empoderamento, que figura em todos os três pilares reputacionais. O sentimento de felicidade é uma variante da emoção de alegria, que pode ser compreendida à luz das emoções acionadas pela própria empresa como prazer, a sensação de que algo é agradável.

Os sentimentos dependem das condições de vida do homem, de suas relações e necessidades e reações de um ser social. Lacroix (2006) reforça que a consciência de si é um exercício que promove uma significação diversa, pois o indivíduo emocional não se propõe a analisar o conteúdo de seu pensamento, mas a encontrar afetos, impressões, emoções, assim a autenticidade aparece na psicologia do indivíduo que é dotado de emoções.

Em relação aos afetos, reconhecemos que a Natura reforça confiança e esperança, que tem proximidades, pois existe a crença de que algo de bom pode/vai acontecer. Além disso, os demais afetos mencionados orgulho, força, justiça, admiração, amor-próprio, empatia, admiração dizem respeito tanto à Natura, quanto em relação às pessoas, que a ela estão conectadas. Compreendemos que o acionamento desses afetos em específico tem potencial de sensibilizar as emoções coletivas retratadas por Barbelet (1998).

Esse é o sentido mais amplo da Reputação sensível, mobilizar as pessoas através de dimensões sensíveis que têm potencialidade de transformar o mundo e as relações entre as pessoas, parafraseando a própria empresa.

Ao refletirmos sobre as dimensões sensíveis, cabe-nos destacar a existência um maior acionamento de afetos, justamente, pela sua capacidade de apoiar o julgamento humano. Evidenciamos uma possível intencionalidade em gerar confiança, respeito e orgulho por parte das pessoas, assim como despertar nelas mais amor-próprio, autovalorização e responsabilidade em relação ao mundo vivido internamente e também externamente, especialmente em relação ao meio ambiente e a sociedade. Dessa forma, assumimos que as emoções são “provas de valor”, que também podem representar o que o sujeito valoriza (STOCKER; HEGEMAN, 2002, p. 29). Como já mencionado, para Damásio (2015), existem três estágios do processamento *continuum* da emoção: o próprio estado de emoção (inconsciente); o estado de sentimento (representado inconscientemente) e um estado de sentimento tornado consciente, afeto, quando o organismo reconhece que está se emocionando e sentindo.

Logo, emoções e sentimentos são integrantes neurais para regulação biológica constituída por controles homeostáticos, impulsos e instintos (DAMÁSIO, 2012). Cabe ressaltarmos que o conhecimento sobre as práticas de uma determinada organização e dos seus produtos podem ser entendidos como coisas-a-saber (BAKTHIN, 2006). No caso da Natura, a sua história contada ao longo do tempo permeia uma estratégia sustentável amparada por inúmeros reconhecimentos públicos e desempenho de marca líder nacional. Reconhecemos, outrossim que tal prática da referida empresa valoriza o interdiscurso contemporâneo do papel sustentável organizacional, que envolve aspectos sociais (pessoas), natureza (Amazônia) e econômico (apoio no desenvolvimento do Brasil).

Nesse movimento amplo e contínuo dos sentidos acionados pelos discursos reputacionais da Natura, ressaltamos que, quando suas práticas são apresentadas, a empresa recorre às dimensões sensíveis que se aproximam do seu slogan bem estar bem, que são respaldadas pela intenção de promover a harmonia nas relações individuais, sociais e com o meio ambiente. Novamente, o interdiscurso participa das narrativas da Natura, valorizando a atuação social, diversa e inclusiva.

Os afetos englobam a capacidade de transformar emoções e sentimentos a partir do conhecimento e da capacidade consciente de aprender, julgar, decidir, planejar, recordar, imaginar, raciocinar (DAMÁSIO, 1996, 2000, 2012, 2015, 2018). As expressões utilizadas pela Natura reforçam confiança, poder, segurança e coragem, que se configuram também em empoderamento e reconhecimento. Nessa linha, Damásio (2012) sugere que os afetos têm a missão de evocar memórias sensitivas sobre o mundo real e o idealizado a partir de imagens traduzidas em linguagens verbais estruturadas em narrativas.

De acordo com Sodré (2006, p. 24), “a infinita e imediata expressividade do corpo leva à suposição de que o poder ativo e passivo das afecções ou dos afetos, além de preceder a discursividade da representação”. O afeto, ainda segundo Sodré (2006), é o exercício de uma ação no sentido B, em particular sobre a sensibilidade de B (alteridade), que é um ser necessariamente vivo.

Alertamos que os indivíduos recuperam apenas parte do conhecimento de forma distribuída e parcelada em sistemas paralelos, assim as estratégias de raciocínio requerem retenção ativa de esquemas relacionais (DAMÁSIO, 2012). No caso da Natura, os esquemas relacionais visuais apoiam a narrativa textual, que valoriza as mulheres – que participam das minorias –, a natureza, sempre ampla e bem cuidada em sintonia e harmonia com as pessoas. Trata-se da repetição discursiva, que Orlandi (2015) denomina de paráfrases e polissemias, e que busca aproximar a marca ao seu propósito e ao seu compromisso sustentável. Cabe-nos reiterar que os discursos reputacionais (amplamente) visibilizados pela Natura configuram-se em estratégias intencionalmente amparadas pelo já-dito (ORLANDI, 2015) e coisas-a-saber (PEUCHEX, 2006).

Reforçamos nossa afirmação com base em trechos já discutidos que justificam seu próprio slogan – “bem estar bem” e que aproximam suas narrativas às dimensões sensíveis, como o sentimento de fundo – bem estar (DAMÁSIO, 2012; DIENER, 1984).

Acreditamos que a Natura reforça a sua postura sustentável e a preocupação com as pessoas como um interdiscurso. Para Orlandi (2015) o interdiscurso é o que já foi dito em algum momento da história, reiterado pelo que está sendo dito, ou seja, o interdiscurso permite ditos a partir dos já-ditos, que se configuram em formações discursivas que levam a outra formação amparada pelo reforço de memória ideológica

(ORLANDI, 2015). Tais estratégias discursivas promovem um deslizamento de sentidos: de um negócio com fins lucrativos para uma organização cidadã.

### 6.3 APROXIMAÇÕES ENTRE OS PILARES REPUTACIONAIS E AS DIMENSÕES SENSÍVEIS

Como mencionado, a fim de evidenciarmos as dimensões sensíveis, num movimento reinterpretaivo, recorreremos a elementos da análise textual discursiva proposta por Moraes e Galiazzi (2006). Como técnica, utilizamos a unitarização que coloca em movimento os pensamentos coletivos, reconstruindo os significados compartilhados socialmente (MORAES; GALIAZZI, 2006, p. 3). Orlandi (2015), por sua vez, sugere que essência da Análise de Discurso alcança a compreensão da língua como um campo simbólico social do homem e sua história e realidade natural, tendo em vista que os estudos discursivos observam o sentido dimensionado tempo-espaço, atuando na relação língua-discurso-ideologia a partir de textos e imagens.

Com base nos fragmentos de discursos relacionados aos pilares reputacionais da Natura que têm dimensões sensíveis, elaboramos um quadro síntese com meta-texto, que permite evidenciar, sob nossa perspectiva, a Reputação Sensível da empresa. Em itálico e sublinhado, procedemos as conexões entre os discursos. Para evidenciarmos polissemias e paráfrases relacionadas às dimensões sensíveis, utilizamos o negrito, com o intuito de realçar as marcas discursivas que, pela sua materialidade, valorizam de forma intencional a Reputação Sensível da Natura, objeto da nossa tese.

Lembramos que, de acordo com Orlandi (2015), a formação do discurso pode compreender o uso de paráfrases, ou seja, todo o dizer tem algo que se repete, que reforça uma memória; e polissemias, pois existe o deslocamento, a ruptura de processos de significação, promovendo movimentos distintos de sentido no mesmo objeto simbólico. A autora reitera que o jogo entre paráfrase e polissemia declara o confronto entre o simbólico e o político, que simboliza as relações de poder (ORLANDI, 2015). Neste caso, as relações entre a Natura e os públicos de interesse.

O meta-texto tem como objetivo revelar as intencionalidades da marca em acionar as dimensões sensíveis mediante seus discursos reputacionais.

Aproximamos os fragmentos apresentados e discutidos anteriormente para destacar como a Natura recorre às polissemias e paráfrases relativos a emoções, sentimentos e afetos. Destacamos as expressões cuja variedade se aproxima de emoções (E), sentimentos (S) e afetos (A), como forma de reforçarmos nossa análise (QUADRO 22).

#### Quadro 22 - Meta-texto da Reputação Sensível da Natura

A existência da Natura deve ajudar a tornar o meio ambiente e a <b>sociedade melhores (A)</b> , <i>pois</i>
acreditamos no potencial <b>(A)</b> das relações e no <b>poder (A)</b> da cosmética como ampliadora de consciência.
Esse jeito de pensar move toda uma geração empenhada em transformar. Escolhas <b>conscientes constroem uma nova realidade (A)</b> .
Acreditamos <i>também</i> que <b>somos parte de um ecossistema de relações (S)</b> . Uma rede que, se em equilíbrio, poderá contribuir para a <b>evolução da sociedade</b> e impulsionar seu desenvolvimento sustentável <b>(A)</b> .
O <b>bem-estar (S)</b> é a relação <b>harmoniosa (A)</b> , <b>agradável (E)</b> , do indivíduo consigo mesmo, com seu corpo. <b>Estar bem (S)</b> é a relação <b>empática (A)</b> , <b>bem-sucedida (A)</b> , <b>prazerosa (E)</b> , do indivíduo com o outro, com a natureza da qual faz parte, com o todo.
<i>Essa razão de ser nos tornou a maior multinacional brasileira (A)</i> do setor de cosméticos.
<i>Então</i> , somos todos, indivíduos, empresas, cidades, países, construtores do século XXI: este é o <b>nosso privilégio (S)</b> . <b>Sentir (S)</b> , pensar e agir sistemicamente, <b>respeitando (A)</b> a <b>vida em todas suas dimensões (A)</b> : este é nosso dever. E isto é Sustentabilidade.
<i>Em 2019, marcamos nosso cinquentenário com o lançamento da Rede de Afeto (A)</i> .
<i>Acreditamos que o nosso valor (A)</i> e <i>a nossa longevidade (A)</i> estão ligados à capacidade de contribuir para a <b>evolução da sociedade (A)</b> e seu desenvolvimento sustentável.
<i>A nossa rede de relações contempla cinco públicos (A)</i> : consumidores; consultoras e consultores; colaboradores; comunidades e fornecedores, <i>que conectam o</i>
seu <b>propósito de vida (A)</b> com o da Natura, <b>motivados (S)</b> pelo desenvolvimento sustentável e que atuarão como <b>agentes de transformação da sociedade (S)</b> .
<i>Para isso, contamos com uma</i> cultura baseada em <b>engajamento (A)</b> , <b>confiança (A)</b> e <b>colaboração (A)</b> , que <b>incorpore a diversidade (A)</b> e estimule a <b>criação conjunta e inovadora (A)</b> .
<i>Mais recentemente</i> , decidimos nos questionar sobre o <b>papel de uma empresa de beleza no mundo (A)</b> , <i>então</i> , o que uma marca de beleza pode fazer pelo mundo?
<i>Acreditamos que</i> estimular o <b>consumo consciente (A)</b> é uma das iniciativas contempladas aqui.
Engajar as pessoas que consomem nossos produtos em temas relevantes para o <b>bem comum (A)</b> e <b>defender valores e práticas saudáveis (A)</b> .
<b>Somos todos (A)</b> uma natureza só, <i>por isso</i>
temos <b>muito amor (S)</b> aos bichos. Não compactuamos com testes em animais [ <b>&lt;3</b> ] <b>(S)</b> ,
<i>Além disso, acreditamos que a busca da beleza é legítimo (A)</i> anseio de todo ser humano, deve estar <b>liberta de preconceitos e manipulações (S)</b> , <i>pois</i>

quanto mais seu <b>corpo sente (E)</b> , mais ele quer <b>sentir (E)</b> . <b>Celebre (E)</b> seu corpo e <b>desperte seus sentidos (E)</b> , <i>pois nossos produtos são feitos</i>
<b>de gente pra gente (A)</b> : aqui <i>na Natura</i> tudo é feito no <b>maior amor (S)</b> .
<i>Para nós</i> , <b>cada pessoa é um mundo (A)</b> , todo mundo <b>importa (A)</b> e <i>é claro</i> ,
o mundo é mais <b>bonito com você (A)</b> .

Fonte: Elaborado pela autora com base nos discursos da Natura disponíveis no seu portal (2019, 2020, 2021).

O meta-texto organizado com os fragmentos de discursos da Natura (QUADRO 22) demonstra a intencionalidade no acionamento de dimensões sensíveis – emoções, sentimentos e afetos – relacionados à estratégia de negócio. Esses acionamentos potencializam o desenvolvimento sustentável como central à sua longevidade.

Defendemos que a Natura reitera também duas paráfrases discursivas: consciência e relações – entre as pessoas –, que estão em alinhamento com a atuação sustentáveis. Nessa linha, Damásio (2018) explica que a consciência é responsável por sustentar a compreensão humana, que é composta por dois componentes: subjetividade e integração das experiências. O primeiro é um processo que depende de dois ingredientes: a criação de uma perspectiva para as imagens na mente e o acompanhamento das imagens por sentimento (DAMÁSIO, 2018).

O questionamento visibilizado pela Natura “o que uma marca de beleza pode fazer pelo mundo?” conecta a empresa à sua atuação social, evidenciada por meio dos seus conceitos publicitários, da identidade visual dos produtos e também de iniciativas como o projeto Natura Musical, que valoriza a música brasileira; o Instituto Natura, que busca a melhora da educação pública no Brasil; o Movimento Natura, com apoio a projetos socioambientais; e Cada Pessoa Importa, que garante apoio à rede de relações da Natura; entre outras que impactam recursivamente a organização, os produtos e as pessoas.

Existem polissemias e paráfrases no entorno de impacto positivo e beleza/bonito. Tal impacto é social, econômico e ambiental, assim como se configura em interdiscurso da organização. Para cada um desses impactos, existem práticas organizacionais específicas e declaradas em seu portal. No social, que dialoga com o pilar “Cidadania”, a Natura lidera inúmeros projetos que fomentam especialmente o desenvolvimento humano a partir da educação, além disso, promove discussões

sobre diversidade e inclusão. No econômico, a Natura estabelece negócios com as comunidades que estão no entorno das suas unidades de extração e produção. Nos aspectos ambientais, a empresa sustenta sua preocupação com a natureza e promove ações de preservação.

O percurso científico permite diversas reflexões sobre a responsabilidade das organizações, especialmente, as legitimadoras (CASTELLS, 2018), tendo em vista sua força e presença relacional e comunicacional junto às pessoas. Entendemos que as estratégias discursivas adotadas por essas empresas têm potencial de transformação social, adicionando valores e crenças que possam dar sentidos mais coletivos à sociedade. A Natura reconhece seu papel como agente de transformação e visibiliza de forma recorrente, com polissemias e paráfrases, a contribuição social dos seus produtos para uma sociedade mais diversa, inclusiva e humana, que novamente, atendem ao interdiscurso que figura nas coisas-a-saber organizacional.

Na medida em que assume seu compromisso com algumas causas sociais, a Natura se aproxima de outras identidades como de resistência e de projeto. Assim, existe reconhecimento das suas identidades dando voz e vez que reforçam o conceito de que “somos todos uma natureza só” (NATURA, 2021). Reforçamos que as identidades da Natura derivam da associação entre imagens, comunicação e reputação (THOMAZ; BRITO, 2010), e são centrais para as estratégias organizacionais (GAIO, 2006), participando da vida das pessoas e também das suas memórias.

Quando articulamos o conceito de propósito consciente à Reputação, conforme indicado por Almeida (2009), reconhecemos que a Natura “ajuda a tornar o meio ambiente e a sociedade melhores” (NATURA, 2021), não só por sua atuação, mas também pela promoção da consciência para a construção do futuro em que se quer viver. A Reputação sustenta-se também nas percepções dos públicos de interesse a respeito de práticas e discursos organizacionais no entorno dos seus valores e do seu propósito.

Acreditamos, com base em Damásio (2015), que a Natura promove constantemente acionamentos de dimensões sensíveis individuais e coletivos, especialmente, sobre o passado e o futuro – esperado –, estabelece a concepção do eu – no sentido de autoimagem – e a relação com os outros – que podem ser outras pessoas, outros grupos e outras organizações. A Natura parece estar consciente do

seu papel nesse tecer relacional, por isso reitera que “cada pessoa é um mundo e todo mundo importa” (NATURA, 2021).

As reflexões realizadas evidenciam uma premissa importante que as pessoas podem pertencer ao mesmo tempo a diversos grupos de interesse, experimentando diferentes imagens da organização, pois recebem das mais variadas fontes, das quais poucas são controladas pela organização (TONI, 2009). No caso da Natura, a rede de relações envolve cinco públicos – consumidores, consultoras e consultores, colaboradores, comunidades e fornecedores (NATURA, 2021). Além desses, ressaltamos que a empresa se relaciona com a imprensa, formadores de opinião, grupos de mídia, governo e entidades setoriais, que são estratégicos para legitimar seu posicionamento e sua estratégia.

Para a organização, essas pessoas aproximam “seu propósito de vida com o da Natura, motivados pelo desenvolvimento sustentável e que atuarão como agentes de transformação da sociedade” (NATURA, 2021). É provável que as pessoas se atraiam pela causa de transformar o mundo em um lugar melhor, por meio do desenvolvimento sustentável, que se configura em um importante valor organizacional da Natura. Assim, ela comove e sensibiliza as pessoas no entorno da sua própria crença.

A empresa promove a reflexão sobre o que uma marca de beleza pode fazer pelo mundo. Ao acionar o consciente das pessoas, ela está afirmando que também está consciente do seu papel junto à sociedade através da venda dos seus produtos. Ruiz (2003) sugere que a consciência permite alteridade e sustenta a leitura do mundo, dando sentido subjetivo à existência social e à realidade. Para Sodré (2006), reconhecer o outro – a alteridade – é um princípio inerente à condição humana de convívio social.

Outro aspecto relevante é o papel social das organizações nas emoções coletivas (BARBELET, 1998). Reconhecemos que a Natura assume sua responsabilidade sobre suas práticas e seus discursos que mobilizam as pessoas, impactando em suas opiniões. Nesse sentido, a emoção possui aspecto duplo: por um lado, é portadora de forças externas ao indivíduo; por outro, pode ser controlada, enquanto emoção universal determinada biologicamente (BARBALET, 1998). O cumprimento do seu papel permite gerar confiança, que é inerente à construção Reputacional.

Percebemos nas práticas e nos discursos da Natura a intencionalidade tridimensional da sua Reputação (LANGE et al., 2011), pois sua atuação permite que conhecida, seja conhecida por algo<sup>142</sup> e disponha de favorabilidade generalizada, que permite mais consciência e julgamento dos públicos que levam a sentimentos em relação ao que a organização pratica (LANGE *et al.*, 2011). Na nossa visão, a Natura ultrapassa esse modelo tridimensional e eleva os acionamentos para as diversas possibilidades de dimensões sensíveis – emoções, sentimentos e afetos. Na dimensão favorabilidade generalizada, que diz respeito a percepções e/ou julgamentos que geram sentimentos como estima e consideração em relação ao que a organização realiza e pratica, ela é amparada pelas certificações, selos e rankings que valorizam a organização em relação à sua atuação. Nesse sentido, ressaltamos que o modelo tridimensional da Reputação (LANGE et al., 2011) evidencia que uma empresa possui diferentes níveis de reputação junto aos seus públicos de interesse.

A estrutura discursiva sobre a Reputação da Natura valoriza polissemias e paráfrases como reforço às dimensões sensíveis. Existe um agendamento de manifestações por parte da organização sobre os seus pilares e fatores reputacionais, que pode mobilizar as emoções coletivas. Esse agendamento são as “coisas-a-saber” (PÊCHEUX, 2006) que oferecem o sentido de realidade e participam do jogo de dominação/resistência dos sujeitos conscientes. Empresas como a Natura, que visam a legitimação da sua Reputação Sensível, estabelecem as estratégias a partir de “coisas-a-saber” que são socialmente valorizadas na atuação organizacional. Essas “coisas-a-saber” organizacionais são visibilizadas por/em dimensões sensíveis – emoções, sentimentos e afetos – em sua composição discursiva.

O processo recursivo de interpretação e reinterpretação das abordagens que participam desse estudo permite justificar que existe uma nova concepção relacional entre as organizações e seus públicos de interesse que é impactada pela dinamicidade da sociedade em rede (CASTELLS, 2018). Em nossa perspectiva, a Natura revela investir na formação da sua Reputação Sensível com capital simbólico e cultural e recorre às emoções, aos sentimentos e, especialmente, aos afetos em seus discursos de forma positiva pela possível preocupação e responsabilidade sobre a vida emocional da sociedade.

---

<sup>142</sup> Tem relações diretas à percepção das práticas e dos resultados organizacionais que impactam no comportamento e valor atribuído pelos públicos (LANGE et al., 2011).

As reflexões sobre dimensões sensíveis da Natura possibilitam acreditar que empresa tenta assumir o seu protagonismo como agente de transformação, promovendo o equilíbrio entre os interesses sociais, econômicos e ambientais e impactando de forma positiva a vida das pessoas. Essa atuação consciente pode promover vínculos simbólicos (SODRÉ, 2006) entre as pessoas que partilham da existência dentro de uma lógica de deveres com a sociedade.

#### 6.4 A PERSPECTIVAS DA REPUTAÇÃO SENSÍVEL

Os estudos centrados em Reputação permitem muitas reflexões e, na medida em que aproximamos às dimensões sensíveis, identificamos a potencialidade reflexiva sobre a contribuição de organizações privadas como a Natura. O Estudo de Caso permite que os mesmos caminhos sejam trilhados para outras organizações de qualquer porte ou segmento.

Reconhecemos a habilidade estratégica da Natura em viabilizar o seu propósito consciente através das suas relações. E isso é possível, pois um sentimento mobiliza as pessoas: o ressentimento ativo. Cada um fazendo a parte, conforme sua capacidade, tem o poder transformador. Inúmeros estudos (EDELMAN, 2020, 2021; ACCENTURE, 2021; CUFA e LOCOMOTIVA, 2021; MCKINSEY, 2020; PWC, 2020; ABERJE, 2021; OPINIONBOX, 2021) reforçam que os públicos esperam mais atitudes das organizações em prol da sociedade.

De tal modo, apropriamo-nos da pesquisa realizada pelo Instituto Merco - Monitor Empresarial de Reputação Corporativa (2019), pois reconhecemos que sua metodologia é a mais completa e próxima da discussão que valorizamos na nossa tese e no nosso caminhar profissional. O equilíbrio na escuta dos diferentes públicos é o que permite uma leitura multidimensional da Reputação (WALKER, 2010). Relembramos que a estratégia metodológica dessa pesquisa combina entrevista em profundidade com executivos, avaliação dos especialistas, avaliação direta com múltiplos *stakeholders*, e aplicação de questionário com mercado consumidor e mercado digital, oferecendo mais unicidade às percepções dos diferentes públicos.

Tendo como base essa metodologia, sugerimos que as organizações realizem estudos com seus públicos de interesse considerando a inclusão de questões que

avaliam as dimensões sensíveis em relação a cada pilar reputacional, especialmente, considerando os seus fatores, tendo em vista que esses podem ser materializados mediante práticas organizacionais. Realçamos que é relevante que os respondentes disponham de espaços para justificar a sua opinião de forma textual, pois essa medida permite identificar se as suas manifestações têm características de emoções, sentimentos ou afetos, assim como quais as variedades mais acionadas. Acreditamos nisso, pois o contexto impacta na compreensão do discurso.

Os caminhos da Reputação Sensível começam pelas pessoas, passando pelo mapeamento dos públicos de interesse, ou seja, com quem a organização se relaciona e realiza trocas simbólicas. Reconhecer nas pessoas a centralidade das estratégias, permite lucidez para vislumbrar o que elas valorizam, o que faz sentido e especialmente, faz sentir. Destacamos que, mais recentemente, a Gartner<sup>143</sup> (2020), em seu estudo global sobre as tendências que marcam a transformação tecnológica, reforça a relevância da centralidade do ser humano nas estratégias.

Esse percurso é complexo, denso e requer humildade para reconhecer na relação com o outro o que é valor. Nessa lógica, as estratégias não são mais impostas, mas são cocriadas a partir da diversidade de opiniões, de crenças e perspectivas. Entendemos que o contexto atual ressalta a importância do aprender, do desaprender e reaprender de forma constante.

A Reputação Sensível conta com estratégia dialogada com os públicos de interesse, cujo caráter é positivo, humano e social, favorecendo e apoiando sua atuação sustentável, ética e transparente. No nosso ponto de vista, quanto mais organizações se atentarem às dimensões sensíveis que estão envolvidas nas suas relações com os públicos, mais teremos organizações protagonistas da mudança para melhor da sociedade como um todo. Em última análise, a Reputação Sensível reconhece na comunicação organizacional, possibilidades de valorizar as práticas e os discursos reputacionais como forma de uma atuação mais sustentável e responsável.

---

<sup>143</sup> A Gartner foi fundada em 1979, atua em mais de 100 países e é líder em pesquisas em tecnologia e negócios (GARTNER, 2021).

## 7 CONSIDERAÇÕES DA PESQUISA

O desenvolvimento de uma tese é permeado por desafios. Ao longo destes três anos e meio, o nosso olhar expandiu e se conectou a partir das inúmeras possibilidades de metodologias e questões a serem respondidas. Passados 20 anos, as discussões relacionadas às identidades, imagens e reputação ganharam espaços científicos, potencializando a compreensão e nossas correlações.

As abordagens da comunicação (BUENO, 2009, 2012; NASSAR, 2007; ALMEIDA, 2005, 2009; THOMAZ, BRITO, 2007) e administração (LANGE et al, 2011; COYNE, 2010; CHUN, 2005; FOMBRUN, 1996, 2000, entre outros) permitiram identificar a interdependência natural entre as imagens e as identidades à reputação. Uma das possibilidades apresentadas nesse estudo considera que a Reputação pode ser compreendida como uma percepção mais consolidada, como sugerem Bueno (2009), Almeida (2009) e Gotsi; Wilson (2001). Entretanto, acreditamos que a Reputação reflete as percepções dos públicos de interesse a respeito de práticas e discursos no entorno dos seus valores e do seu propósito a partir da atuação consciente no entorno dos pilares reputacionais.

Na nossa visão, qualquer estratégia organizacional precisa levar em conta as percepções das pessoas. Na medida em que observamos as relações entre as organizações e seus públicos, percebemos a responsabilidade que emerge de suas trocas simbólicas. Bauman (1999, 2001, 2003, 2004, 2005), Castells (1999, 2018), Maffesoli (1996, 2000, 2001, 2005) e Morin (2002, 2003, 2005a, 2005b, 2012, 2015) reiteram a relevância da alteridade, dos outros na compreensão do eu. Esse EU pode ser humano e/ou organizacional e tem sua formação ao longo de toda a vida, afetando e sendo afetada pelas relações estabelecidas. Como já mencionado, acreditamos que a consciência está associada ao inconsciente coletivo (JUNG, 1997), numa lógica recursiva social e cultural. Nessa perspectiva, as pessoas ocupam a centralidade das estratégias reputacionais e torna-se inerente a necessidade de revelar as dimensões sensíveis que as compõem.

Reiteramos que, assim como identidades, imagens e reputação, as emoções, os sentimentos e afetos se retroalimentam recursivamente. Nessa lógica, a contribuição das dimensões sensíveis na regulação das percepções é notória e sua

compreensão torna-se indispensável ao nosso percurso. Conforme Damásio (2000), a consciência e a emoção são inseparáveis.

Na medida em que visamos atender ao primeiro objetivo – refletir sobre as expressões e os aspectos discursivos que configuram/definem a Reputação sensível –, destacamos que foi uma das etapas mais longas, pois a discussão iniciou pela compreensão das identidades e imagens humanas e organizacionais como constituintes da Reputação. Nossa abordagem sustenta-se pelo fato de que as pessoas formam as organizações e é necessário conhecê-las, entender suas motivações e dispor de um olhar mais profundo.

Defendemos que as identidades se modificam ao longo da vida (MAFFESOLI, 1996, 2000, 2001, 2005; BAUMAN, 1999, 2001, 2005; CASTELLS, 1999, 2018; MORIN, 2005a, 2005b, 2012), assim como a sua formação é um processo social, que visa a aceitação do outro como reflexo norteador de escolhas, pois o ser humano é um ser coletivo, ser de grupo – e agrupamento –, que busca o estar-junto da(s) sua(s) tribo(s) (MAFFESOLI, 1996, 2000, 2001, 2005).

As imagens, por sua vez, oferecem novos significados ao contexto. A sua reativação constante sobre a identidade do indivíduo é resultante da combinação de memórias do passado e do futuro planejado, constituindo uma parte relevante do estado do eu concebido, e abrange um conjunto de representações subjacentes das emoções e sentimentos, assim como a representação coletiva (DAMÁSIO, 1996).

As descobertas sobre o universo da Psicologia social foram intensas e reveladoras. De todos os caminhos percorridos, foi o mais humano, mais conectado com o autoconhecimento. A partir das pesquisas, encontramos um emocional ainda em processo de revelação, que provoca muitos questionamentos. Nossa visão, por vezes limitada, nos fez escolher um autor de referência que amparasse nossas discussões, mesmo que houvesse o tensionamento com outras abordagens. Optamos por Damásio (1996, 2000, 2012, 2015, 2018) e sua proposta que separa, ao mesmo tempo, que estabelece um fio condutor entre as emoções, os sentimentos e afetos. Elegemos a nomenclatura “dimensões sensíveis” para representar esse emaranhado de sensações que as organizações e as pessoas vivem a todo instante.

Na medida em que nos aproximamos da Reputação, constatamos que existem diversas propostas para a sua definição, aplicação e mensuração, que foram

discutidas neste estudo e que diversos autores entendem a Reputação intimamente associada às identidades e às imagens (BUENO, 2009; RÊGO, 2010; ALMEIDA, 2009; IASBECK, 2007; WHETTEN; MACKEY, 2002; GOTSI; WILSON, 2001).

Com vistas ao segundo objetivo – discutir como as pesquisas sobre Reputação têm evidenciado essas expressões e esses aspectos discursivos –, navegamos pelo universo das metodologias de pesquisa nacionais e internacionais. Percebemos que existem conexões entre as primeiras abordagens de Fombrun (2000) com as práticas que discutem a Reputação, especialmente, pela característica racional que torna a Reputação quantificável e, por vezes, unidimensional (WALKER, 2010). A nossa abordagem não critica essas técnicas, apenas sugere um novo olhar. Talvez seja possível inovar associando as dimensões sensíveis a partir da compreensão dos seus acionamentos, pois acreditamos que as organizações precisam de estratégias reputacionais com centralidade nas emoções, nos sentimentos e afetos que habitam o ser humano e suas relações sociais.

Atentos às inquietações iniciais, voltamos a afirmar que a notória<sup>144</sup> participação nesses rankings sustenta uma triangulação intencional das empresas que dispõem de boas colocações que visa o impacto no desempenho financeiro em longo prazo, a visibilização e valorização pública da sua colocação e a possibilidade de maior vínculo emocional com os públicos de interesse. Ainda em relação às metodologias, percebemos que a participação precede de pagamento ou faturamento anual de milhões de dólares. Assim, existe um círculo viciado e vicioso, que valoriza, de um modo geral, as mesmas empresas.

Os públicos de interesse desconhecem esses procedimentos, apenas são impactados pela visibilização dos seus resultados. Avaliamos rankings nacionais – para além dos que apresentamos – e existe um espaço à crítica sobre a transparência das suas metodologias e critérios de participação, assim como entendemos salutar uma abordagem mais democrática que possa ser aplicada por qualquer organização – não só as grandes corporações.

Na medida em que nos encaminhamos ao Estudo de Caso, atendemos ao terceiro objetivo – revelar a materialidade das dimensões sensíveis, ou seja, emoções, sentimentos e afetos, acionadas nos discursos reputacionais da Natura. Os critérios

---

<sup>144</sup> Entre as 10 primeiras colocadas.

de escolha da organização foram amparados pela crença de que teríamos maior amplitude de experiências e aprendizados a partir das práticas e discursos relativos aos pilares da reputação da Natura. Em outras palavras, nossa intenção visava revelar como uma empresa de referência, *B corp*, com inúmeras certificações e selos que atestam sua confiança e credibilidade, para nós notoriamente inspiracional, articula e visibiliza seus discursos reputacionais que acionam dimensões sensíveis – emoções, sentimentos e afetos.

Quando entramos em contato com o portal da Natura, observamos que é intencionalmente organizado para reiterar as estratégias de negócio interconectadas com seus públicos de interesse. Mediante os frequentes contatos com a materialidade discursiva da organização, recorrendo à Análise de Discurso (ORLANDI, 2015), identificamos a coerência entre estratégias-práticas-discursos, assim como unicidade entre as identidades, imagens que, como consequência, apoia a Reputação da empresa. Quando entramos em contato com o portal da Natura, observamos que é intencionalmente organizado para reiterar as estratégias de negócio interconectadas com seus públicos de interesse. Mediante os frequentes contatos com a materialidade discursiva da organização, recorrendo à Análise de Discurso (ORLANDI, 2015), identificamos a coerência entre estratégias-práticas-discursos, assim como unicidade entre as identidades, imagens que, como consequência, apoia a Reputação da empresa.

Entretanto, reconhecemos que tais estratégias atendem ao interdiscurso constituído pelo sentido (memória) de que a Natura é sustentável e que as práticas adotadas fazem parte da sua gestão muito antes de qualquer agendamento ou pressão social sobre a responsabilidade das organizações. Ou seja, o já-dito sobre a atuação da Natura causa efeito no que se está sendo dito na atualidade pela empresa (sempre fomos sustentáveis). Tais narrativas configuram-se novamente em interdiscurso, que na nossa perspectiva, são intencionalmente enunciados para promover deslizos de sentido que visam deslocar a percepção dos públicos de que a Natura é uma empresa centrada nas pessoas e não na prosperidade do seu próprio negócio.

Em relação às dimensões sensíveis acionadas pelos discursos reputacionais da Natura, destacamos 35 variedades identificadas nos fragmentos de discurso extraídos dos três pilares reputacionais da empresa – “Liderança e Visão”, “Cidadania”

e “Produtos e Serviços”, disponíveis em seu portal. As emoções, nos fragmentos selecionados, foram pouco exploradas. Isso não quer dizer que a empresa não se aproprie de expressões e aspectos emocionais, mas, nesses fragmentos selecionados, a sua valorização é sutil.

A Natura dispõe de práticas e discursos que incentivam aspectos importantes à sociedade como bem-estar, que justamente é a assinatura da marca – bem estar bem. O ressentimento ativo identificado nas intencionalidades discursivas apresenta-se como o realce em relação aos sentimentos, pois, mesmo que essa expressão não esteja escrita, a construção da narrativa leva a esse sentimento de mudança e transformação, que dialoga com a sustentabilidade e o impacto positivo. O empoderamento – das minorias –, por sua vez, também é um sentimento presente nas narrativas da Natura, que valoriza as pessoas como indivíduos livres para escolher, agir e viver dentro dos seus próprios padrões. Novamente, justificamos que a Natura promove o encontro dos dois eixos na formulação do discurso: memória (constituição) e atualidade (formação), que impactam no deslocamento/deslize de compreensão da intencionalidade organizacional manifestada pelo interdiscurso sustentável.

Quando a Natura aciona os afetos, a confiança é o destaque e figura como basilar à reputação. Existe sua valorização reiterada em fragmentos que oferecem transparência e ética à atuação empresarial. Ressaltamos que força, poder, respeito e justiça estão presentes na narrativa da empresa. Essas dimensões são acionadas para gerar mais empatia e admiração – que também são afetos –, assim como proximidade com as pessoas que compõem a rede de relações da Natura. Outro afeto presente nas narrativas da Natura é o amor-próprio e suas variações como autoestima, autovalorização e autossuperação, que são adquiridos pelo uso dos produtos Natura.

Justificamos que, de acordo com Orlandi (2015), em toda a Análise de Discurso, existe um processo metafórico, que desvela os efeitos e a articulação entre o acontecimento e os efeitos que em nós, são produzidos. Esse processo de produção de sentidos está sujeito ao deslize, à historicidade, ao interdiscurso, às memórias e às ideologias inerentes à nossa formação como pesquisadores e a intenção dos produtores dos discursos da Natura. Mesmo que não tenha sido objeto do nosso estudo, colocamos atenção à Natura e passamos a perceber a harmonia de outros

movimentos publicitários – mídias de massa e anúncio nas mídias sociais – e jornalísticos – conteúdos na imprensa –, que nos cercaram ao longo do percurso. Percebemos também que os discursos se movimentaram, se atualizaram em formato e cor, mas sempre mantendo a centralidade na geração de impacto positivo que materializa o compromisso sustentável da empresa junto à sua rede de relações.

O nosso percurso científico tem como intenção promover a reflexão sobre as dimensões sensíveis aproximadas à Reputação, ao mesmo tempo em que emergem inquietações sobre o papel social das organizações na medida em que reconhecemos sua força e seu poder de transformação. As nossas investigações não têm a intenção de sentenciar, fechar e/ou concluir como que as organizações devem atuar quando visam a consolidação da sua Reputação, especialmente, quando se entendem e se assumem como agentes conscientes dos seus acionamentos das dimensões sensíveis.

O maior desafio amparava-se na descoberta e nos tensionamentos entre as abordagens teóricas, os estudos que discutem tendências e os discursos enunciados pela Natura em seu portal. No percurso, encontramos conexão, encontramos sentido à busca pela aproximação das dimensões sensíveis em diálogo à construção reputacional. Afinal, para nós, a Reputação só é sensível se for realizada coletivamente, empoderando realmente as pessoas que constituem as organizações. Reconhecemos que tal empoderamento é complexo e acreditamos que as organizações, por vezes, não têm maturidade, consciência e mesmo humildade de que precisam dos outros para sua atuação em longo prazo. Logo, esperamos que o nosso estudo possa provocar novas interpretações em relação às possibilidades que emergem desta investigação.

No caminho, identificamos oportunidades de aproximar ainda mais Reputação de discussões sustentáveis, assim como de realizar a avaliação das opiniões dos públicos de interesse, promovendo o tensionamento entre as dimensões sensíveis que eram intencionalmente acionadas e as manifestações espontâneas realizadas pelas pessoas, cuja materialidade incorpora dimensões sensíveis. Essas temáticas são oportunas para futuros artigos científicos como forma de estabelecer pontes entre as discussões acadêmicas e as práticas mercadológicas.

Fizemos escolhas e renunciamos percursos em função do tempo, das demais atividades executadas na vida profissional e também pessoal – especialmente em

tempos de pandemia. Temos convicção que nosso estudo ganhará visibilidade nos congressos acadêmicos, em palestras e, especialmente, na vida das organizações, pois tínhamos o duplo desafio de exercitar o desenvolvimento crítico necessário da academia e, ao mesmo tempo, manter a potencialidade prática da tese.

Neste momento em que nos encaminhamos para as reflexões que encerram o este ciclo/rito de passagem, retornamos a Gadamer (1997), quando o autor reforça que a Hermenêutica não se propõe a fechar, concluir e sentenciar, mas desvelar os ditos e não ditos com rigor científico. Além disso, outra abordagem de Gadamer (1997) que fez e faz muito sentido neste percurso é a de que compreender um texto implica se conhecer e essa compreensão nunca termina.

## REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA BRASIL. Empresas apostam em economia circular para reduzir impactos ambientais. **Época Negócios**, 2020. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Sustentabilidade/noticia/2021/05/empresas-apostam-em-economia-circular-para-reduzir-impactos-ambientais.html>>. Acesso em: 17 jul. 2021.
- ALECRIM, Emerson. iFood é multado em R\$ 2,5 milhões por “golpe do entregador”. **Tecnoblog**, 2020. Disponível em: < <https://tecnoblog.net/360019/ifood-multado-golpe-entregador-procon-sp/>>. Acesso em: 17 jun. 2021.
- ALMEIDA, Ana Luisa de Castro. Identidade, Imagem e Reputação organizacional: conceitos e dimensões da práxis. *In*: KUNSCH K, Margarida M. **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**, vol. 2. São Paulo: Saraiva, 2009.
- ALVES, José Moisés et al. **As ideias de Vygotsky sobre a relação razão-afetividade no curso do desenvolvimento**. *In*: SOUZA, Maria Thereza C. Coelho (Org.). **Razão e Emoção: diálogos em construção**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2006.
- ARAÚJO R. S. As Emoções nos mitos. *In*: GIORA, Regina C. *et al.* **Arqueologia das Emoções**. Petrópolis: RJ, Vozes, 1999.
- ARGENTI, Paul A. **Comunicação empresarial: a construção da Identidade, Imagem e Reputação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- ARISTÓTELES. **Acerca del alma**. Madrid: Gredos, 1994.
- BAKHTIN, Mikhail. **Os gêneros do discurso**. São Paulo: Editora 34, 2016.
- BAKHTIN, Mikhail. **Problemas da Poética de Dostoiévski**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2008 [1963].
- BARBALET. J. M. **Emoção, teoria social e estrutura social: uma abordagem macrossocial**. Lisboa/Portugal: Piaget Instituto, 1998.
- BAUMAN, Z. **Globalização: as consequências humanas**. Rio de Janeiro: J. Zahar, 1999.
- BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: J. Zahar, 2001.
- BAUMAN, Z. **Comunidade: a busca por segurança no mundo atual**. Rio de Janeiro, Zahar, 2003.
- BAUMAN, Z. **Identidade: entrevista a Benedetto Vecchi**. Rio de Janeiro: J. Zahar, 2005.
- BELTING, Hans. **Antropología de la imagen**. Madrid: Kartz Editores, 2002.

BERTOLLI FILHO, Cláudio. Opinião pública: mídia e estado. *In*: BOTEON, Terezinha de Jesus. **Opinião Pública e as relações (im)possíveis**. Bauru: Editora FAAC - UNESP, 2005.

BRITO, Ivana; HADDAD, Hamilton. A formulação do conceito de homeostase por Walter Cannon. **Filosofia e História da Biologia**, São Paulo, v. 12, n. ja/jul. 2017, p. 99-113, 2017. Disponível em: <[http://www.abfhib.org/FHB/FHB-12-1/FHB-12-01-06-Ivana-Brito\\_Hamilton-Haddad.pdf](http://www.abfhib.org/FHB/FHB-12-1/FHB-12-01-06-Ivana-Brito_Hamilton-Haddad.pdf)>. Acesso em: 25 jul. 2020.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: políticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009.

BUENO, Wilson da Costa. **Auditoria de Imagem das organizações**. São Paulo: All Print, 2012.

CAIXETA, Leonardo. Desenvolvimento histórico das neurociências das Emoções. *In*: PÔRTO, Weyler Galvão. **Emoção e memória**. São Paulo: Artes Médicas, 2006.

CAPES. **Catálogo de teses e dissertações**, 2021. Disponível em: <<https://catalogodeteses.capes.gov.br/>>. Acesso em: 31 jul. 2021.

CASTELLS, Manuel. **O poder da Identidade**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTELLS, Manuel. **O poder da Identidade**. São Paulo: Paz e Terra, 2018.

CHANLAT, Jean-François. **Gestão empresarial: uma perspectiva antropológica**. São Paulo: Cengage, 2010.

CHUN, Rosa. Corporate reputation: meaning and measurement. **International Journal of Management Reviews**, v. 7, n. 2, jun/2005, p. 91-109. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1468-2370.2005.00109.x>>. Acesso em: 12 jul. 2020.

CLARO, P. B. de O.; CLARO, D. P.; AMÂNCIO, R. Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. **Revista de Administração**, [S. l.], v. 43, n. 4, p. 289-300, 2008. DOI: 10.1590/S0080-21072008000400001. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/rausp/article/view/44483>>. Acesso em: 17 jun. 2021.

COYNE, Erin. Reputation as information: a multilevel approach to reputation in organizations. **OhioLINK Electronic Theses and Dissertations Center**. Ohio State University, 2010. Disponível em: <<https://etd.ohiolink.edu/>>. Acesso em: 12 ago. 2020.

CR REPTRAK. **Global CR RepTrak 100**, 2019. Disponível em: <<https://www.rankingthebrands.com/The-Brand-Rankings.aspx?rankingID=331&nav=category>>. Acesso em: 4 nov. 2020.

CRUELTY FREE INTERNACIONAL. **Company Information**. Disponível em: <<https://www.crueltyfreeinternational.org/company-information>>. Acesso em: 10 jun. 2020.

DAMÁSIO, Antônio R. **O erro de descartes**: Emoção, razão e o cérebro humano. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.

DAMÁSIO, Antônio R. **O mistério da consciência**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

DAMÁSIO, Antônio R. **O erro de descartes**: Emoção, razão e o cérebro humano. São Paulo: Companhia das Letras, 2012.

DAMÁSIO, Antônio R. **O mistério da consciência**. São Paulo: Companhia das Letras, 2015.

DAMÁSIO, Antônio R. **A estranha ordem das coisas**: a vida, os Sentimentos e as culturas humanas. Lisboa/Portugal: Temas e Debates, 2018.

DARWIN, C. **A expressão das Emoções no homem e nos animais**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

DAVOSLAB, 2020. **Construindo Nosso Futuro**, 2021. Disponível em: <<https://davoslab.com.br/resultados/>>. Acesso em: 24 jul. 2021.

DEBORD, Guy. **A sociedade do espetáculo**. Tradução de Estela dos Santos Abreu. Rio de Janeiro: Contraponto, 1997.

DEBRAY, Régis. **Vida e morte da Imagem**. Petrópolis/RJ: Vozes, 1993.

DESCARTES, René. As paixões da alma. *In*: DESCARTES, René. **Discurso do método**. São Paulo. Nova Cultural, 2000.

DIAS, Maria Clara. População mais velha está mais disposta a se tornar sustentável do que os jovens, diz pesquisa. **Exame invest**, 10 fev. 2021. Disponível em: <<https://invest.exame.com/esg/populacao-mais-velha-esta-mais-disposta-a-se-tornar-sustentavel-do-que-os-jovens-diz-pesquisa>>. Acesso em: 23 jul. 2021.

DIENER, Ed.; OISHI, S. Personality, Culture, and Subjective Well-Being: Emotional and Cognitive Evaluations of Life. **Annual Review of Psychology**, 2003. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/11215086\\_Personality\\_Culture\\_and\\_Subjective\\_Well-Being\\_Emotional\\_and\\_Cognitive\\_Evaluations\\_of\\_Life](https://www.researchgate.net/publication/11215086_Personality_Culture_and_Subjective_Well-Being_Emotional_and_Cognitive_Evaluations_of_Life)>. Acesso em: 17 jun. 2021.

DINIZ, Mitchel. Natura leva tombo e gera dúvida: ainda vale investir na ação da empresa? **UOL**, 29 jul. 2021. Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/mais/ultimas-noticias/2021/07/29/natura-leva-tombo-e-gera-duvida-ainda-vale-investir-na-acao-da-empresa.htm>>. Acesso em: 31 jul. 2021.

DOWLING, G. **Creating corporate reputations** - identity, image and performance. Nova Iorque: Oxford University, 2001.

ENGELMANN, A. **Os estados subjetivos**: uma tentativa de classificação de seus recatos verbais. São Paulo: Ática, 1978.

ECGLOBAL SOLUTIONS. **Portal Ecglobal**, 2020. Sobre a Ecglobal. Disponível em: <<https://ecglobalsolutions.com/pt/sobre.php>>. Acesso em: 24 jul. 2020.

EDELMAN. **Trust Barometer**, 2021. Disponível em: <[https://www.edelman.com.br/sites/g/files/aatuss291/files/2021-03/2021%20Edelman%20Trust%20Barometer\\_Brazil%20%2B%20Global\\_POR\\_Imprensa\\_1.pdf](https://www.edelman.com.br/sites/g/files/aatuss291/files/2021-03/2021%20Edelman%20Trust%20Barometer_Brazil%20%2B%20Global_POR_Imprensa_1.pdf)>. Acesso em: 31 jul. 2021.

EDELMAN. **Portal da Edelman**, 2020a. Sobre nós. Disponível em: <<https://www.edelman.com.br/sobre-nos>>. Acesso em: 25 jul. 2020.

EDELMAN. **Trust Barometer**, 2020b. Disponível em: <[https://www.edelman.com.br/sites/g/files/aatuss291/files/2020-04/POR\\_2020%20Trust%20Barometer%20Brazil%20Report\\_com%20global\\_comunicacao\\_0.pdf](https://www.edelman.com.br/sites/g/files/aatuss291/files/2020-04/POR_2020%20Trust%20Barometer%20Brazil%20Report_com%20global_comunicacao_0.pdf)>. Acesso em: 25 jul. 2020.

EFE. Maior rede social do mundo, Facebook completa 15 anos. **Exame**, 3 fev. 2019. Disponível em: <<https://exame.com/tecnologia/menor-rede-social-do-mundo-facebook-completa-15-anos/>> Acesso em: 2 jul. 2020.

ELKINGTON, J. Enter the Triple Bottom Line. In: Henriques. A. and Richardson, J., Eds. **The Triple Bottom Line, Does It All Add up? Assessing the Sustainability of Business and CSR**. Londres: Earthscan Publications Ltd., 2004. Disponível em: <<https://www.johnelkington.com/archive/TBL-elkington-chapter.pdf>>. Acesso em: 17 jun. 2021.

ELKINGTON, J. Partnerships from Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21<sup>st</sup> Century Business. **Environmental Quality Management**, 1998. Disponível em: <[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5578099/mod\\_resource/content/1/Elkington\\_Triple\\_Bottom\\_Line.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5578099/mod_resource/content/1/Elkington_Triple_Bottom_Line.pdf)>. Acesso em: 17 jun. 2021.

ETHISPHERE INSTITUTE. **The 2021 World's Most Ethical Companies® Honoree List**  
Disponível em: <https://worldsmoethicalcompanies.com/honorees/>. Acesso em: 2 out. 2021.

FOMBRUN, Charles J. **Reputation: realizing value from the corporate image**. Boston: Harvard Business School, 1996.

FOMBRUN, Charles J. Survey – Mastering Management. **Financial Times**. Nova Iorque, 2000.

FORTUNE. **Portal da Fortune**, 2018. About us. Disponível em: <<https://fortune.com/about-us/>>. Acesso em: 24 jul. 2020.

FORTUNE. **Portal da Fortune**, 2019. World's Most Admired Companies. Disponível em: <<https://fortune.com/worlds-most-admired-companies/2019/>>. Acesso em: 24 jul. 2020.

FREEMAN, R. E.; MCVEA, J. A Stakeholder Approach to Strategic Management. **SSRN Electronic Journal**, 2001. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/228320877\\_A\\_Stakeholder\\_Approach\\_to\\_Strategic\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/228320877_A_Stakeholder_Approach_to_Strategic_Management)>. Acesso em: 17 jun. 2021.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.

GADAMER, Hans-Georg. **Verdade e método**: Traços fundamentais de uma hermenêutica filosófica. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

G1. **1 ano após a tragédia de Brumadinho, Vale recupera valor de mercado e volta a ver lucro**. Disponível em <https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/01/25/1-ano-apos-a-tragedia-de-brumadinho-vale-recupera-valor-de-mercado-e-volta-a-ver-lucro.ghtml>. Acesso em 13 out 2021.

G1. **Procon multa iFood em R\$ 2,5 milhões por fraudes na maquininha e cobranças abusivas de entregadores**. Disponível em <https://g1.globo.com/sp/sao-paulo/noticia/2020/08/15/procon-multa-ifood-em-r-25-milhoes-fraudes-na-maquinhinha-e-cobrancas-abusivas-de-entregadores.ghtml>. Acesso em 13 out 2021.

GAIO, Sofia. Perspectivas e contribuições das relações públicas na gestão de marcas corporativas. *In*: CESCA, Cleuza G. Gimenes. **Relações Públicas e suas interfaces**. São Paulo: Summus, 2006.

GARTNER. **Portal da Gartner**, 2021. About us. Disponível em: <<https://www.gartner.com/en/about>>. Acesso em: 17 jun. 2021.

GIDDENS, Anthony. **Modernidad e identidad del yo**: El yo y la sociedad en la época contemporánea. Barcelona: Península, 1995.

GIDDENS, Anthony; BECK, Ulrich; SCOTT, Lash. **Modernização reflexiva**: política, tradição e estética na ordem social moderna. São Paulo: UNESP, 1997.

GLASSDOOR. **Portal Glassdor**, 12 ago. 2020. Empresas: Natura Cosméticos. Disponível em: <[https://www.glassdoor.com.br/Vis%C3%A3o-geral/Trabalhar-na-Natura-Cosm%C3%A9ticos-EI\\_IE42631.13,30.htm](https://www.glassdoor.com.br/Vis%C3%A3o-geral/Trabalhar-na-Natura-Cosm%C3%A9ticos-EI_IE42631.13,30.htm)>. Acesso em: 24 ago. 2020.

GONÇALVES, André. The Top 100 Companies With The Best CSR (Corporate Social Responsibility) Reputation. **Youmatter**, 11 mar. 2019. Disponível em: <<https://youmatter.world/en/top-100-companies-best-csr-reputation2019-28108/>>. Acesso em: 17 de jun. de 2021.

GOTSI, M.; WILSON, A. M. Corporate reputation: seeking a definition. **Corporate Communications**, Bradford, v. 6, n. 1, p. 24, 2001. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/241758414\\_Corporate\\_Reputation\\_Seeking\\_a\\_Definition](https://www.researchgate.net/publication/241758414_Corporate_Reputation_Seeking_a_Definition)>. Acesso em: 12 jul. 2020.

GREAT PLACE TO WORK. **Melhores Empresas para Trabalhar**, 2021. Rankings GPTW. Disponível em: <<https://gptw.com.br/ranking/melhores->

empresas/?ano=2020&tipo=brLatam&ranking=latam&corte=Multinacionais>. Acesso em: 17 de jun de 2021.

GRUPO PADRÃO. **Portal Grupo Padrão**, 2020. Quem somos nós. Disponível em: <[http://www.gpadrao.com.br/#quem\\_somos](http://www.gpadrao.com.br/#quem_somos)>. Acesso em: 24 jul. 2020.

GUTIERREZ, Marcele. Natura, Boticário e Itaú lideram ranking de reputação em responsabilidade e governança corporativa. **Valor Investe**, 2019. Disponível em: <<https://valorinveste.globo.com/mercados/renda-variavel/empresas/noticia/2019/07/16/natura-boticario-e-itaui-lideram-ranking-de-reputacao-em-responsabilidade-e-governanca-corporativa.ghtml>>. Acesso em: 17 jun. de 2021.

HALL, Stuart. **A Identidade cultural na pós-modernidade**. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

HONEYMAN, Ryan. **O Manual da Empresa B: como usar os negócios como força para o Bem**. Curitiba: Voo Pro, 2017

IASBECK, Luiz Carlos Assis. Imagem e Reputação na gestão da Identidade organizacional. **Organicom**, v. 4, n. 7, 2007. Disponível em: <<http://www.periodicos.usp.br/organicom/article/view/138945/134293>>. Acesso em: 21 jan. 2020.

ISAE3000. **What Is ISAE 3000?**, 2020. Disponível em: <<https://isae3000.com/isae-3000>>. Acesso em: 25 jul. 2020.

INSTITUTO LOCOMOTIVA; CUFA. **O mercado da maioria – periferia e diversidade como estratégia de negócio**, 2020. Disponível em: <<https://www.ilocomotiva.com.br/single-post/2020/07/03/ag%C3%A2ncia-brasil-pesquisa-mostra-que-preocupa%C3%A7%C3%A3o-com-diversidade-gera-lucro-%C3%A0s-empresas>>. Acesso em: 24 jul. 2021.

IZARD, Carroll E. Emotional intelligence or adaptive emotions? **Emotion**, v. 1, n. 3, p. 249-257, 2001. Disponível em: <<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/12934684/>>. Acesso em: 24 ago. 2020.

IZQUIERDO, Ivan. **Memória**. Porto Alegre: Artmed, 2011.

JARA, C. J. Planejamento do desenvolvimento municipal com participação de diferentes atores sociais. Centro de Estudos da Fundação Konrad-Adenauer-Stiftung, Ação Local e Desenvolvimento Sustentável, **Caderno Debates**, n. 11, São Paulo, 1996.

JOLY, Martine. **Introdução à Análise da Imagem**. Campinas/SP: Papyrus, 2012.

JULIO, Renan A. Como a Natura está enfrentando a Pandemia. **Época Negócios**, 2020. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2020/04/licoes-do-hospital-albert>>

einstein-e-da-natura-durante-pandemia-do-novo-coronavirus.html>. Acesso em: 25 jul. 2020.

JUNG, Carl G. **A vida simbólica**: escritos diversos. Petrópolis/RJ: Vozes, 1997.

KAYO, Eduardo Kazuo. **A estrutura de capital e o risco das empresas tangível e intangível-intensivas**: uma contribuição ao estudo da valoração de empresas. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005. Disponível em: <<http://www.rausp.usp.br/download.asp?file=V3902164.pdf>>. Acesso em: 24 ago. 2020.

KAPFERER, Jean-Noël. **As marcas**: capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes. Porto Alegre: Bookman, 2003.

KAUFFMAN, Cristine. **Comunicação organizacional e sustentabilidade**: cartografia dos sentidos de sustentabilidade instituídos pelo discurso organizacional. Tese (Doutorado em Comunicação e Informação) – Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/134837>>. Acesso em: 31 JUL. 2021

KPMG. **Portal KPMG**, 2020. Sobre a KPMG. Disponível em: <<https://home.kpmg/br/pt/home/sobre-a-kpmg/escritorios.html>>. Acesso em: 25 jul. 2020.

KORN FERRY. **Portal Korn Ferry**, 2020. About us. Disponível em: <<https://www.kornferry.com/about-us>>. Acesso em: 24 jul. 2020.

KORN FERRY. **Fortune World's Most Admired Companies**, 22 jan. 2019. Disponível em: <<https://www.kornferry.com/insights/articles/fortune-worlds-most-admired-companies-2019>>. Acesso em: 24 jul. 2020.

KRC RESEARCH. **Portal KRC Research**, 2020. Disponível em: <<http://www.krcresearch.com>>. Acesso em: 25 jul. 2020.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LACROIX, Michel. **O Culto das Emoções**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2006.

LANE, Silvia T. M. Os fundamentos teóricos. *In*: GIORA, Regina C. *et al.* **Arqueologia das Emoções**. Petrópolis: Vozes, 1999.

LANGE, Donald; LEE, Peggy; DAI, Ye. Organizational reputation: a Review. **Journal of Management**, v. 37, n. 1, p. 153-184, jan/2011. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/254121252\\_Organizational\\_Reputation\\_A\\_Review/link/53f73dd10cf2888a749789aa/download](https://www.researchgate.net/publication/254121252_Organizational_Reputation_A_Review/link/53f73dd10cf2888a749789aa/download)>. Acesso em: 8 ago. 2020.

LANGER, Josef; VLASIC, Goran. Concept of reputation: different perspectives and robust empirical understandings. **Triste**, v. 24, n.2, p. 219-244, dez/2012. Disponível em:

<[https://www.researchgate.net/publication/287361183\\_Concept\\_of\\_reputation\\_Different\\_perspectives\\_and\\_robust\\_empirical\\_understandings](https://www.researchgate.net/publication/287361183_Concept_of_reputation_Different_perspectives_and_robust_empirical_understandings)>. Acesso em: 12 ago. 2020.

LAS CASAS, Alexandre L. **Cocriação de Valor**. São Paulo: Atlas, 2014.

LEDOUX, J. **Cérebro emocional – as misteriosas estruturas da vida emocional**. Cascais: Editora Pergaminho, 1996.

LÈVY, Pierre. **A inteligência coletiva: por uma antropologia do ciberespaço**. Loyola: São Paulo, 1999.

LÈVY, Pierre. **A conexão planetária: o mercado, ciberespaço, a consciência**. São Paulo: Editora 34, 2001.

LIMA, Mesquitela. **Antropologia do simbólico ou o simbólico da antropologia**. Lisboa/Portugal: Editorial Presença, 1983.

LINDNER, Evelin Gerda. O que são Emoções? Tradução de Mauro Guilherme Pinheiro Koury. **Revista Brasileira de Sociologia da Emoção**, v. 12, n. 36, pp. 822-845, dez/2013. Disponível em: <<http://www.cchla.ufpb.br/rbse/LindnerArt.pdf>>. Acesso em: 25 jul. 2020.

LÓPEZ, M. V.; GARCIA, A.; RODRIGUEZ, L. Sustainable development and corporate performance: a study based on the Dow Jones Sustainability Index. **Journal of Business Ethics**, v. 75, p. 285-300, 2007.

MACHADO, Letícia Vier; FACCI, Marilda Gonçalves Dias; BARROCO, Sonia Mari Shima. Teoria das Emoções em Vigotski. **Psicol. estud. Maringá**, n. 4, p. 647-657 Dez/2011. Disponível em: <[https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-73722011000400015&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-73722011000400015&script=sci_arttext)>. Acesso em: 25 jul. 2020.

MADDOX, Maeve. Emoji. **Daily Writing Tips**, 2015. Disponível em: <<https://www.dailywritingtips.com/emoji/>>. Acesso em: 11 jun. 2020.

MAFFESOLI, Michel. **No fundo das aparências**. Rio de Janeiro, Vozes, 1996.

MAFFESOLI, Michel. **O tempo das tribos: declínio do individualismo nas sociedades de massa**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2000.

MAFFESOLI, Michel. **Sobre o nomadismo: vagabundagens pós-modernas**. Rio de Janeiro: Record, 2001.

MAFFESOLI, Michel. **A transfiguração do político: a tribalização do mundo**. Porto Alegre: Sulina, 2005.

MARCHIORI, Marlene, CASALI, Adriana Machado. REIS, Maria do Carmo. A relação comunicação-estratégia no contexto das práticas organizacionais. *In*: MARCHIORI, Marlene. **Comunicação e organização**: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul/SP: Difusão, 2010.

MARIOTTI, Júlia. As empresas com as melhores reputações em responsabilidade corporativa do mundo. **Consumidor Moderno**, 2019. Disponível em: <<https://www.consumidormoderno.com.br/2019/09/20/melhores-reputacoes-em-responsabilidade-corporativa/>>. Acesso em: 10 jun. 2020.

MARTINS, Bruno. **Tipografia popular**: o ilegível como caminho para a percepção da materialidade. Annablume: Belo Horizonte, 2007.

MATURANA, Humberto R. VARELA, Francisco J. **A árvore do conhecimento**: as bases biológicas da compreensão humana. São Paulo: Palas Athena, 2001.

MERCO. **Qué es merco?** 2020. Disponível em: <https://www.merco.info/br/que-es-merco>. Acesso em: 25 jul. 2020.

MELO, Alexandre. Natura&Co recomenda a comitê executivo e líderes que reduzam seus salários. **Valor**, 2020. Disponível em: <<https://valor.globo.com/empresas/noticia/2020/04/15/naturaandco-recomenda-a-comite-executivo-e-lideres-que-reduzam-seus-salarios.ghtml>>. Acesso em: 17 jun. 2021.

MERCO. **Qué es merco?** 2020. Disponível em: <<https://www.merco.info/br/que-es-merco>>. Acesso em: 25 jul. 2020.

MERCO. **Ranking Merco empresas**. 2019. Disponível em: <<https://www.merco.info/br/Ranking-merco-empresas>>. Acesso em: 9 ago. 2020.

MIGUEL, Fabiano Koich. Psicologia das Emoções: uma proposta integrativa para compreender a expressão emocional. **Psico-USF**. Itatiba, v. 20, n. 1, p. 153-162, abr. 2015. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/pusf/v20n1/1413-8271-pusf-20-01-00153.pdf>>. Acesso em: 12 jul. 2020.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **O que é COVID-19?**, 2020. Disponível em: <<https://coronavirus.saude.gov.br/sobre-a-doenca>>. Acesso em: 12 jul. 2020.

MORAES, Roque; GALIAZZI, Maria do Carmo. Análise textual discursiva: processo reconstrutivo de múltiplas faces. **Ciência & Educação**, v. 12, n. 1, p. 117-128, 2006. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/250992186\\_Analise\\_textual\\_discursiva\\_pr\\_ocesso\\_reconstrutivo\\_de\\_multiplas\\_faces/link/57d2d32808ae601b39a41da7/download](https://www.researchgate.net/publication/250992186_Analise_textual_discursiva_pr_ocesso_reconstrutivo_de_multiplas_faces/link/57d2d32808ae601b39a41da7/download)>. Acesso em: 17 jun. 2021.

MORIN, Edgar. **Método 3**: conhecimento do conhecimento. Porto Alegre: Sulina, 2005a.

MORIN, Edgar. **Método 6**: ética. Porto Alegre: Sulina, 2005b.

MORIN, Edgar. **Método 5: a humanidade da humanidade**. Porto Alegre: Sulina, 2012.

MUNDO DAS MARCAS. Natura. **Blog Mundo das Marcas**, 11 mai. 2006. Disponível em: <<http://mundodasmarcas.blogspot.com/2006/05/natura-natureza-viva.html>>. Acesso em: 2 jul. 2020.

MURRAY, Edward J. **Motivação e Emoção**. Rio de Janeiro: Zahar, 1967.

NA PANDEMIA, Itaú está demitindo até bancários que apresentam boa performance. **Sindicato dos Bancários e Financeiros de São Paulo, Osasco e Região**, 2020. Disponível em: <<https://spbancarios.com.br/10/2020/na-pandemia-itaú-esta-demitindo-ate-bancarios-que-apresentam-boa-performance>>. Acesso em: 17 jun. 2021.

NASCIMENTO, Raphael Silva. Tradução: “O que é uma Emoção?” (William James, 1884). **Clínica & Cultura**, v. II, n.I, jan-jun 2013, pp.95-113.

NASSAR, Paulo. Reputação é Memória. **Anais do I Seminário Brasileiro de Valorização da Profissão de Relações Públicas**, SEMBRARP, Salvador - BA, 11 de outubro de 2007. Disponível em: <<http://www.rp-bahia.com.br/biblioteca/trabalhos/nassar-completo.pdf>>. Acesso em: 25 jul. 2020.

NATURA lança posicionamento institucional para reforçar compromisso social no enfrentamento à pandemia. **ABERJE**, 2021. Disponível em: <<https://www.aberje.com.br/natura-lanca-posicionamento-institucional-para-reforçar-compromisso-social-no-enfrentamento-a-pandemia/>>. Acesso em: 17 jun. 2021.  
NATURA alcança 4º lugar em ranking de reputação corporativa mundial. **ABEVD**, 2018. Disponível em: <<https://www.abevd.org.br/natura-alcanca-4o-lugar-em-ranking-de-reputacao-corporativa-mundial/>>. Acesso em: 4 nov. 2020.

NATURA 50 anos: você faz parte dessa potente rede de afeto. **Blog da Natura**, 2019. Disponível em: <<https://www.natura.com.br/blog/mais-natura/natura-50-anos-voce-faz-parte-dessa-potente-rede-de-afeto>>. Acesso em: 17 jun. 2021.

NATURA: reposicionamento da marca para reforçar valores e atributos. **Case Studies: Revista Brasileira de Management**, 18 de abril de 2019. Disponível em: <<https://casestudies.com.br/natura-reposicionamento-da-marca-para-reforçar-valores-e-atributos/#:~:text=Tanto%20que%20a%20empresa%20alterou,ano%20depois%20de%20sua%20funda%C3%A7%C3%A3o.&text=Lan%C3%A7ou%20uma%20linha%20voltada%20para,marca%20Natura%20na%20Am%C3%A9rica%20Latina>>. Acesso em: 2 jul. 2020.

NATURA. **Portal da Natura**, 2021. Disponível em: <<https://www.natura.com.br/>>. Acesso em: 31 jul. 2021

NATURA. **Portal da Natura**, 2020. Nossa união é a solução. Disponível em: <<https://www.natura.com.br/nossa-uniao-e-a-solucao>>. Acesso em: 25 jul. 2020.

NATURA lança novo posicionamento. **Cosmetic Innovation**, 2019. Disponível em: <<https://cosmeticinnovation.com.br/natura-lanca-novo-posicionamento/>>. Acesso em: 2 jul. 2020.

NATURA VISÃO 2050. Disponível em <https://www.natura.com.br/sustentabilidade/visao-2050>. Acesso em 6 ago 2021.

NATURA&CO. **Portal Natura&Co**, 2020. Disponível em: <<https://www.naturaeco.com/>>. Acesso em: 10 jun. 2020.

NERY, V. C. A; TEMER, A. C. R. P. **Para entender as Teorias da Comunicação**. Uberlândia: Aspectus, 2009.

NEUMEIER, Marty. **The Brand Gap: o abismo da marca: como construir a ponte entre a estratégia e o design**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NEVES, José Gonçalves. **Clima Organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos**. Lisboa: RH, 2000.

ORLANDI, Eni. **Análise de discurso: princípios e procedimentos**. Pontes: Campinas/SP, 2015.

ORLANDI, Eni. **Interpretação: Autoria, leitura e efeitos do trabalho simbólico**. 5. ed. Campinas: Pontes, 2007.

ORTIZ, Renato. **Universidade e diversidade**. São Paulo: Boitempo, 2015.

PAGNUSSATT, Denise. **A relevância dos resultados de pesquisa sobre Reputação e Imagem nas organizações premiadas no Rio Grande do Sul**. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011. Disponível em: <<http://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/4476>>. Acesso em: 25 jul. 2020.

PAIVA, Vera Lúcia Menezes de Oliveira e. A linguagem dos emojis. **Trab. linguist. apl.**, Campinas, v. 55, n. 2, p. 379-401, ago. 2016. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/tla/v55n2/0103-1813-tla-55-02-00379.pdf>>. Acesso em: 24 jul. 2020.

PÊCHEUX, Michel. **O discurso: estrutura ou acontecimento**. Campinas/SP: Pontes Editores, 2006.

PIERCE, Charles S. **Semiótica**. São Paulo: Perspectiva, 2000.

PEREZ, Clotilde. **Signos da marca: expressividade e sensorialidade**. São Paulo, Pioneira Thomson, 2004.

PIAGET, Jean William Fritz. **Intelligence and affectivity: their relationship during child development**. Palo Alto, CA: Annual Reviews, 1981.

PORTER, M. E., KRAMER, M. R. Strategy & Society: The link between competitive advantage and Corporate Social Responsibility. **Harvard Business Review**. Dezembro, 2006.

PORTER, C. Hot-dog fan campaigns for new emoji: popular texting characters include ice cream, pizza and sushi, but lack other pictures. **Wall Street Journal**, 2014.

PÔRTO, Weyler Galvão *et al.* **Emoção e memória**. Porto Alegre: Artes Médicas, 2006.

RANKING THE BRANDS. **The ultimate guide to brand Rankings**. Disponível em: <<https://www.Rankingthebrands.com/>>. Acesso em: 12 jul. 2020.

RÊGO, Ana Regina. O crescente valor da Reputação corporativa no ambiente mercadológico. **Anais do IV Congresso Brasileiro de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas**, Abrapcorp, Porto Alegre-RS, de 20 a 22 de maio de 2010. Disponível em: <[www.abrapcorp.org.br/anais2010/GT2/GT2\\_Rego.pdf](http://www.abrapcorp.org.br/anais2010/GT2/GT2_Rego.pdf)>. Acesso em: 12 jul. 2020.

RELATÓRIO NATURA, 2019. Disponível em [https://static.rede.natura.net/html/home/2020/br\\_09/relatorio-anual-2019/relatorio\\_anual\\_natura\\_2019.pdf](https://static.rede.natura.net/html/home/2020/br_09/relatorio-anual-2019/relatorio_anual_natura_2019.pdf). Acesso em: 6 ago. 2021.

REPTRAK. **Global RepTrak 100**, 2018. Disponível em: <<https://www.Rankingthebrands.com/PDF/Global%20RepTrak%20100%20Report%202018,%20Reputation%20Institute.pdf>>. Acesso em: 2 jul. 2020.

REPTRAK. Impactos reputacionais da pandemia de covid-19 no Brasil: Relatório de Resultados. **The Reprtrak Company**, 2020. Disponível em: <[http://www2.unimed.coop.br/nacional/br/noticias\\_ub/20200430/RepTrak\\_BrazilReputationLessonsFromCovid19\\_VFinal.pdf](http://www2.unimed.coop.br/nacional/br/noticias_ub/20200430/RepTrak_BrazilReputationLessonsFromCovid19_VFinal.pdf)>. Acesso em: 12 jul. 2020.

REY, Fernando Gonzáles. O emocional na constituição da subjetividade. *In*: GIORA, Regina C. *et al.* **Arqueologia das Emoções**. Petrópolis: RJ, Vozes, 1999.

RICHARDS, John E. The development of sustained attention in infants. *In*: POSNER, Michael I. (Org.). **Cognitive neuroscience of attention**. Nova Iorque: Guilford, 2005, p.342-56. Disponível em: <[et/publication/285962641\\_The\\_development\\_of\\_sustained\\_attention\\_in\\_infant](http://et/publication/285962641_The_development_of_sustained_attention_in_infant)>. Acesso em: 25 jul. 2020.

ROMPIMENTO da barragem da Vale em brumadinho completa um ano. G1, 2020. Disponível em: <<https://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2020/01/25/rompimento-da-barragem-da-vale-em-brumadinho-completa-um-ano.ghtml>>. Acesso em: 17 jun. 2021.

ROSA, Mário. A Reputação sob a lógica do tempo real. **Organicom**, v.4, n. 7, 2007. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138943/134291>>. Acesso em: 21 jan. 2020.

RUIZ, Castor Bartolomé. **Os paradoxos do imaginário**. São Leopoldo: Unisinos, 2003.

SALOMÃO, Karin. Pandemia do Coronavírus acelerou integração entre Natura e Avon, diz CEO. **Época Negócios**, 2020. Disponível em: <<https://exame.com/negocios/pandemia-do-coronavirus-acelerou-integracao-entre-natura-e-avon-diz-ceo/>>. Acesso em: 25 jul. 2020.

SANTAELLA, Lúcia; NÖTH, Winfried. **Imagem: cognição, semiótica, mídia**. São Paulo: Iluminuras, 2012.

SAUSSURE, Ferdinand de. **Curso de linguística geral**. São Paulo: Cultrix, 2001.

SCHMIDT-ATZERT, L. **Psicología de las emociones**. Barcelona: Herder, 1985.

SILVA, Juremir Machado da. **As tecnologias do Imaginário**. Porto Alegre: Sulina, 2012.

SINEK, Simon. **Comece pelo porquê: como grandes líderes inspiram pessoas e equipes a agir**. Sextante, 2018.

SISODIA, R. **Doing business in the age of conscious capitalism**. Journal of Indian Business Research, v. 1, n. 2-3, p. 188-192, 2009.

SISTEMA B. **Empresas B na América Latina**, 2020. Disponível em: <[https://sistemab.org/empresas-b-america-latina/?fwp\\_presencia=brasil&fwp\\_areas=a13d72f89c666a82ea5a616fa067ba8d](https://sistemab.org/empresas-b-america-latina/?fwp_presencia=brasil&fwp_areas=a13d72f89c666a82ea5a616fa067ba8d)>. Acesso em: 31 jul. 2021.

Smirnov, A. A. **Las emociones y los sentimientos**. México: Editorial Grijalbo, 1969

SODRÉ, Muniz. **Antropológica do espelho: uma teoria da comunicação linear e em rede**. Petrópolis/RJ: Vozes, 2002.

SODRÉ, Muniz. **As estratégias sensíveis: Afeto, mídia e política**. Petrópolis/RJ: Vozes, 2006.

SOUZA, Maria Thereza Costa Coelho de. 2011. As relações entre afetividade e inteligência no desenvolvimento psicológico. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 27, n. 2, abr-jun/2011, p. 249-254. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/ptp/v27n2/a05v27n2.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2020.

SROUR, Robert H. **Ética empresarial: a gestão da Reputação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

STAKE. R. E. **The art of case study research**. Thousand Oaks: Sage, 1995. Disponível em: <<https://legacy.oise.utoronto.ca/research/field-centres/ross/ctl1014/Stake1995.pdf>>. Acesso em: 31 jul. 2021.

STOCKER, Michael; HEGEMAN, Elizabeth. **O valor das Emoções**. São Paulo: Palas Athenas, 2002.

TEIXEIRA, João de Fernandes. **Mente, cérebro e cognição**. Petrópolis/RJ: Vozes, 2011.

TERRA, Carolina. Microblogs: ferramenta de relacionamento, comunicação e marketing. *In*: LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing interativo**. São Paulo: Saint Paul, 2010.

THOMPSON, John B. **Ideologia e cultura moderna**: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa. Petrópolis: Vozes, 2002.

THOMAZ, José Carlos; BRITO, Eliane Pereira Zamith. Comunicação Corporativa: contribuição para a Reputação das organizações. **Organicom**, São Paulo, v. 4, n. 7, p. 141-157, 2007. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138949>>. Acesso em: 20 jul. 2020.

THOMAZ, José Carlos; BRITO, Eliane Pereira Zamith. Reputação Corporativa: Construtos Formativos e Implicações para a Gestão. **RAC**, Curitiba, v. 14, n. 2, art. 3, p. 229-250, mar/abr 2010. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/periodicos/arq\\_pdf/a\\_1030.pdf](http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_1030.pdf)>. Acesso em: 12 jul. 2020.

TONI, Deonir de. Administração da Imagem de organizações, marcas e produtos. *In*: kunsch, Margarida M. K. **Comunicação Organizacional**: linguagem, gestão e perspectivas. Vol. 1. São Paulo: Saraiva, 2009.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação**: organizacional e política. São Paulo: Cengage Learning, 2002.

TORRES, Claudio. **A Bíblia do marketing digital**. São Paulo: Novatec, 2009.

TOV, William; DIENER, Ed. Culture and Subjective Well-Being. **SSRN Electronic Journal**, 2009. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/226677037\\_Culture\\_and\\_Subjective\\_Well-Being](https://www.researchgate.net/publication/226677037_Culture_and_Subjective_Well-Being)>. Acesso em: 17 jun. 2021.

UNION FOR ETHICAL BIOTRADE. **Portal UEBT**, 2020. About uebt. Disponível em: <<https://www.ethicalbiotrade.org/about-uebt>>. Acesso em: 10 jun. 2020.

VALET, Vicky. 10 Companhias com melhor Reputação em 2018. **Forbes**, 2018. Disponível em: <<https://forbes.com.br/listas/2018/03/10-companhias-com-melhor-reputacao-em-2018/>>. Acesso em: 24 jul. 2020.

VAN DER VEER, René; VALSINER, Jaan. **Vygostsky**: uma síntese. São Paulo: Unimarco/Loyola, 1996.

VAZ, Gil Muno. **Marketing institucional**: o mercado de ideias e Imagens. São Paulo: Pioneira, 1995.

VILLAFANE, Justo. **La Reputación Corporativa como expresión de una nueva racionalidade empresarial**. 2004. Disponível em: <<http://s3.amazonaws.com/lcp/comunicacion-estrategica/myfiles/Justo%20Villafane.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2020.

VYGOTSKY, L.S. **Teoría de las emociones**: estudio histórico-psicológico, Madrid/Espanha: Ediciones Akal, 2004.

ZADEK, S. **The Path to Corporate Responsibility**. Harvard Business Review, Vol. 82(12), p. 125–132, 2004.

WALKER, Kent. A systematic review of the corporate reputation literature: definition, measurement, and theory. **Corporate Reputation Review**, v. 12, n. 4, p. 357-387, 2010.

WARTICK, S. L. Measuring corporate reputation - definition and data. **Business & Society**, v. 41, n. 4, Dez/2002.

WEBER SHANDWICK. **Portal Weber Shandwick**, 2020. Página Inicial Disponível em: <<https://www.webershandwick.com/>>. Acesso em: 25 jul. 2020.

WHETTEN, D.; MACKEY, A. A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation. **Business & Society**, v. 41, n. 4, p. 393-414, 2002. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/0007650302238775>>. Acesso em: 20 jul. 2020.

WOLTON, Dominique. **Informar não é comunicar**. Sulina, 2011.

YAMAMOTO, Maria Emilia; MOURA, Maria Lúcia Seidl de. A Psicologia Evolucionista no Brasil. **Estud. psicol. (Natal)**. Natal, v. 15, n. 1, p. 53-54, Abr/2010. Disponível em: <[https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-294X2010000100007](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-294X2010000100007)>. Acesso em: 24 jul. 2020.



Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul  
Pró-Reitoria de Graduação  
Av. Ipiranga, 6681 - Prédio 1 - 3º. andar  
Porto Alegre - RS - Brasil  
Fone: (51) 3320-3500 - Fax: (51) 3339-1564  
E-mail: [prograd@pucrs.br](mailto:prograd@pucrs.br)  
Site: [www.pucrs.br](http://www.pucrs.br)